

En finir avec l'instrumentalisme en RH

Une GRH en pleine mutation

La nécessaire refonte des RH —et, en filigrane, du système économique dans sa totalité— est prégnante pour nombre de ceux qui comptent ces matières dans leurs prérogatives. Laissons à Pierre-Yves MANIQUET le soin de conceptualiser ces enjeux primordiaux, bien qu'en toute humilité, il se voie lui-même davantage comme un expérimentateur que comme une autorité habilitée à donner des leçons.

« Au fond, la teneur de l'évolution actuellement vécue par la GRH se résume à un passage d'une gestion administrative du personnel (rémunération, recrutement, législation sociale, ...) à une gestion non plus du personnel en tant que ressource, mais des ressources que chaque individu porte en lui ; une gestion de potentiel en quelque sorte. Ceci étant, et au-delà de cette version simplifiée, on peut y déceler autre chose. Il existe effectivement une approche en RH fondée sur l'*instrumentalisation* de la personne vue comme une matière première ; c'est une optique dont la légitimité ne peut que continuer à s'effriter.

De nos jours, il convient de voir dans le collaborateur autre chose qu'un simple facteur de production ; il s'agit d'une personne qui, en tant que telle, est la finalité même de toute la GRH. Il s'agit certes d'une distinction plus phi-

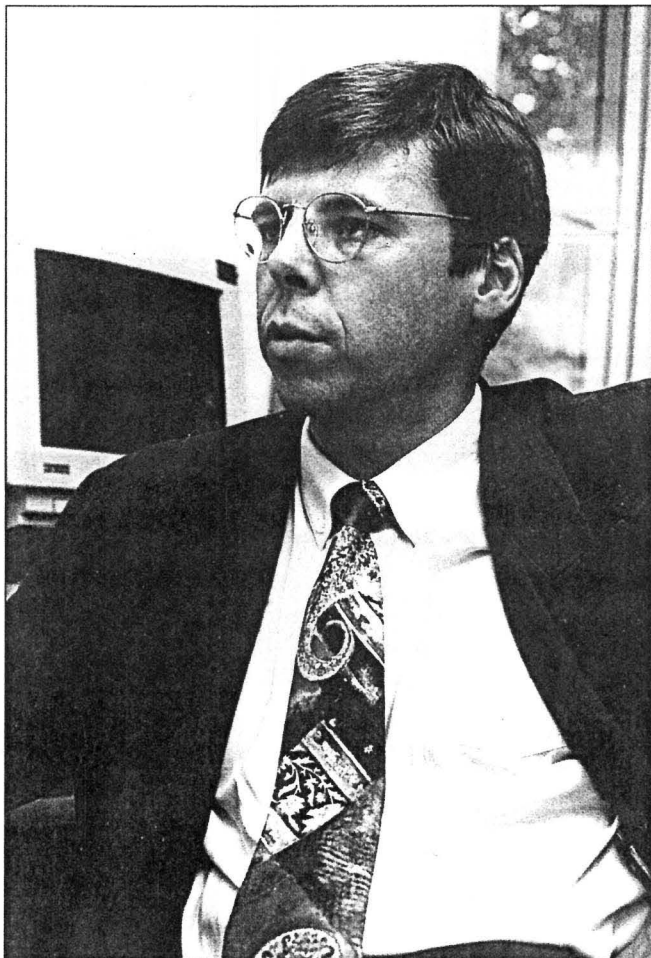


losophique que managériale mais, en ce qui me concerne, j'ai cette prétention de sous-tendre ma GRH de certaines valeurs, voire d'une certaine anthropologie.

Je définirais l'*instrumentaliste* comme un DRH mercenaire qui applique des stratégies économiques sans regard réflexif sur leurs implications sociales et humaines. Je refuse quant à moi de m'inscrire dans cette logique de l'«homme matière première» qu'on jette après usage. Bien sûr, ma GRH doit être compatible avec le projet économique de l'entreprise —sans quoi, elle ne serait qu'utopie !—, mais elle peut l'être en s'assortissant de préoccupations humanistes.

Pierre-Yves Maniquet, Personnel Manager, AKZO NOBEL Chemicals: *Intégrer des valeurs humanistes à la GRH.*

Pierre-Yves MANIQUET est le Personnel Manager de AKZO NOBEL Chemicals à Gblin. Sa carrière l'a mené dans le secteur chimique après un passage chez GLAVERBEL et chez CHAMPION (l'équipementier automobile américain). Aujourd'hui, il officie en parfaite symbiose avec une direction générale qui partage son inclination pour des RH à l'écoute de l'individu. Entretien avec un homme pour qui la fonction s'efface toujours devant la personne.



Là où l'instrumentalisme fait de l'entreprise un microcosme autarcique ne vivant que pour ses résultats, l'option que je défends se veut plus globale et excède le seul principe de rentabilité en le conciliant avec des préoccupations sociales. L'homme comme finalité de l'entreprise ; ce me semble être l'enjeu majeur pour le management du prochain quart de siècle. En effet, si l'on considère l'environnement toujours plus concurrentiel et la pression psychologique qu'il peut faire peser sur un travailleur dont on exige une excellence supérieure à ce qu'elle était hier mais inférieure à ce qu'elle devra être demain, on ne peut que souscrire à cette révision des priorités.

Mais plus qu'un modèle managérial, c'est un modèle social qui est ici mis en cause : on érige la loi du marché en référence absolue en oubliant que ladite loi est établie par et –surtout !– pour les hommes. On pourrait évidemment gloser sur l'opportunité d'intégrer la sphère éthique au monde du business, mais je suis persuadé que c'est un passage obligé pour éviter un séisme social d'ampleur à plus ou moins long terme. Loin de moi le désir de clamer : « Tout le pouvoir aux philosophes », je pense cependant qu'il est salutaire de se poser la question du *pourquoi* et de conférer ainsi du sens à nos actes quotidiens.

Cela impose une GRH différente qui fonde l'efficacité sur un surcroît de responsabilité mais aussi de crédit (de reconnaissance) et d'autonomie accordé au collaborateur. Pour moi, l'instrumentalisme est moribond car il ne peut que mener à de douloureuses tensions sociales dans la mesure où il n'accorde pas au travailleur l'attention constructive qu'il mérite. »

La mutation en marche chez AKZO NOBEL

« Tout d'abord, le management exige une cohérence totale entre le comportement des managers et les consignes qu'ils donnent à appliquer à leurs collaborateurs. La GRH telle que nous la concevons implique également la transparence, c'est le principe du « *je fais ce que je dis et je dis ce que je fais* ». Ce sont des conditions inévitables pour que le management jouisse de toute la crédibilité nécessaire et pour que les collaborateurs entrent spontanément dans cette dynamique du développement de leurs ressources per-

sonnelles. Chez nous, cette philosophie se déploie selon quelques axes privilégiés :

a) Les relations collectives

Il s'agit de mettre en œuvre un mode de fonctionnement social reposant sur la responsabilisation. Ainsi, les partenaires sociaux attendent de nous que nous les informions, que nous respections la législation sociale, etc. Et nous, en tant qu'employeur, leur demandons de prendre le même type d'engagement en matière de liberté syndicale, de respect des conventions en cas de grève,... Mine de rien, c'est une révolution qui nécessitait naturellement un vaste dialogue préalable à l'installation d'une confiance réciproque.

b) L'évaluation et le développement des compétences

Notre entreprise a ceci de particulier que tous les travailleurs y ont le même statut, celui d'employés ; et nous pratiquons depuis des années un système d'évaluation auquel chacun est soumis, jusqu'au directeur général. Depuis mon arrivée dans la maison, en 1997, il a été décidé de revoir ce système pour en faire un processus d'évaluation dont la fin ultime n'est pas la « cotation » mais le développement. L'accent y est mis sur la gestion de la communication en cours d'évaluation de façon à ce que cette dernière devienne un moment riche de la relation hiérarchique.

On est bien loin de toute sanction...

En fait de formation, nous nous attachons à réduire le décalage souvent observé entre les ambitions de départ et les réalisations

concrètes consécutives à la formation. Il convient donc de mettre en place une politique de formation cohérente qui parte réellement du besoin de compétences et aboutisse à la vérification de l'importation dans la pratique quotidienne des connaissances acquises en formation. C'est ce que nous appelons le contrat de développement : les RH, la hiérarchie et le(s) bénéficiaire(s), au départ d'un besoin attesté, s'entendent sur un objectif, sur les moyens adéquats pour l'atteindre et sur des indicateurs de réussite. La responsabilité de chacun est donc engagée.

c) La communication

On a tendance à l'accabler dès qu'un problème se fait jour dans l'entreprise et on amalgame trop aisément communication (vecteur de consignes mais aussi de valeurs) et circulation de l'information. Nous souhaitons donc développer des outils de communication plus structurés qu'auparavant, en même temps que nous désirons voir chacun prendre conscience de ses propres manières de communiquer.

d) Le management coaching

C'est à l'évidence un aspect en constante interaction avec les autres. Trop souvent, le manager laisse à désirer en termes de ressources personnelles et de capacité à entraîner ses subordonnés dans la dynamique convenant à l'entreprise : il est bon technicien mais il ne maîtrise pas assez le leadership. Les RH ont clairement ici un rôle majeur à jouer car je vois ce développement du leadership managérial comme un défi d'importance pour l'avenir proche. On en revient donc toujours à un développement écono-

mique compatible avec un développement humain équivalent.

e) La notion de citoyenneté

Ce dernier aspect ne fait pas l'unanimité au sein de l'entreprise ni dans la fonction RH en général. Qu'à cela ne tienne : je considère que, comme DRH, j'ai le devoir d'aider l'entreprise à s'intégrer harmonieusement, en tant que corps social, dans la société. Car l'entreprise a des responsabilités envers cette dernière.

On a bien progressé dans le domaine de la citoyenneté environnementale depuis une vingtaine d'années (normes antipollution et autres) ; il est temps à présent de s'atteler à la citoyenneté sociale. Par le chômage, l'entité entreprise est à la source d'exclusions sociales et il serait trop court de se retrancher derrière la loi du marché. Encore une fois, il faut se souvenir que la personne est la vraie finalité du système économique. »

Intégrer des valeurs humanistes à la GRH

« Pour ce faire, il faut parvenir à sortir du carcan instrumentaliste et considérer que le collaborateur est un être doué de sentiments et d'émotions qu'il incombe au manager de respecter, même s'il est de fait que cela complique la tâche du DRH. Cela dit, j'ai la chance d'avoir trouvé chez AKZO NOBEL une hiérarchie qui défend explicitement l'axe de développement humain au même titre que son homologue financier.

Et puis, je constate aussi que, dès l'instant où le discours tend à s'humaniser, les contraintes et la

rigueur sont acceptées sans heurts. Pour illustrer cette philosophie, je puis citer un exemple concret : nous nous sommes engagés, pour la prochaine convention collective d'une durée de deux ans, à embaucher du personnel (à concurrence de cinq et demi pour cent de notre effectif de base) que nous choisirons spécifiquement en raison de la situation d'exclusion dans laquelle il se trouve. C'est un effort de solidarité, car nous proposerons en outre à ces personnes de les intégrer dans un processus d'insertion qualifiante. En l'occurrence, nous n'engageons pas des compétences, nous choisissons de parier sur le potentiel et la volonté. »

Valoriser l'utopie

« Le DRH a une mission dans l'entreprise qui a, elle-même, une mission dans la société. Et je ne crois pas qu'il y ait d'évolution

sociale sans utopie : il est possible d'entraîner la conviction d'hommes dont tout porterait à croire que la rentabilité seule les occupe. C'est là, selon moi, la noblesse de la fonction RH pour demain : apporter à l'entreprise les ressources dont elle a besoin pour atteindre ses fins économiques tout en humanisant son management stratégique. J'ai conscience qu'il s'agit avant tout d'un engagement personnel mais je note aussi l'existence de tout un mouvement réformiste qui va dans ce sens et dont la littérature se fait largement l'écho. Ne vient-on pas de créer un réseau européen d'entreprises pour la cohésion sociale et, plus récemment encore, son pendant belge ? »

▼●▼ Propos recueillis par
Rudy SCOHY