

## Relations professionnelles et gestion des ressources humaines

Claude Piganiol

Volume 39, Number 2, 1984

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050029ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050029ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Piganiol, C. (1984). Relations professionnelles et gestion des ressources humaines. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 39(2), 285–300. <https://doi.org/10.7202/050029ar>

Article abstract

The existence of two approaches to the human factor in organizations, that of analysis of labour relations and that of the techniques of personnel management, appear initially to raise divergent, even incompatible approaches. A deeper knowledge of their respective contributions to the management of organizations is necessary in order to understand that a synthesis can be reached through the indissociable aspects of personnel management each deals with. At the level of research and teaching, an integration should eventually come about. The management of human resources has become a vital dimension of growing importance in the overall strategy of organizations. The context of economic crisis, the necessity of undertaking industrial reconversions and the reduction of the duration of work, as well as the demands of technological change, all force organizations to better manage the human factor. This is true even if they are not convinced by the arguments of Peter Drucker, who has held for some time that people are the organization's most important asset. Personnel management techniques have evolved from a primitive, purely logistic stage, through an intermediate one based on forecasting, to the most recent stage of developing human potential. And in the process, they have provided us with tools of analysis and decision-making. Industrial Relations as an academic field has been influenced by different currents of thought and thinkers (such as J. Dunlop, A. Flanders, C.J. Margerison and R. Hyman), and in turn it has had a significant impact on management practices. Analysis of labour relations at diverse levels, from the shop floor to international relations, enables us to determine relative importance of value Systems, institutions, management methods, and technology. It favours exporting and importing new ideas. In view of the fact that no organization can disengage itself from the weight of legal restraints and practices governing personnel management, every manager has to keep himself abreast of labour relations in his decision-making. The development of «participation» and «workers' control» limits managements room for manoeuvre in numerous areas. In France, the Auroux legislation of 1982 aimed at creating a new role for labour within the organization. This has meant that most management decisions are now submitted to a form of consultation through the Organizational Committee (Comite d'entreprise), and require a minimum of consensus in order to be put into practice. The realities of daily life in the organization favour integrating Industrial Relations with the Management of Human Resources. Labour relations constitute a major, permanent preoccupation of upper management, who are often insufficiently trained in this vital facet of their task to cope with it. This is particularly the case in France where the prestige of the «Grandes écoles» is linked more with mathematics than with any other concentration. However, reality is forcing management to adopt a social strategy, often with reference to intuition and direct experience, even in areas known to be the least conflict-oriented. In several countries, the scientific study of organizational practices, regarding the improvement of working conditions, reveals that it involves social strategy including elements of productivity-oriented negotiations. Decision-making is not solely the result of technico-economic criteria, but also of the search for a compromise solution which is socially acceptable and arrived at through an inter-active process. Finally, the growing complexity of the organization's environment and increasing influence on the internal functioning of organizations, requires the development of socio-political talents, as well as abilities in communications and negotiations. And it also requires the capacity to interact with internal and external partners, and to resolve complex problems involving ideology and culture, as well as the ability to manage in certain conditions of power-sharing. Innovative organizational practices reveal that a synthesis of these capabilities is possible, leading to new ways of managing manpower.

The minimal importance placed in France on Industrial Relations teaching in the training of all varieties of management personnel, including specialists specifically in administration, constitutes an obvious lag and a failure to adapt to organizational needs in spite of reality. This situation cannot resist under the impact of social pressure for education, in spite of the current accent on scientific research. Personnel Management and Industrial Relations are two separate fields of research, where specialists with different types of training work virtually without dialogue. The lack of a relevant professional journal in France, comparable to the English-language journals in existence elsewhere, inhibits the dissemination of research results not only to a scientific community divided by its academic disciplines, but also to organizational heads and various social interest groups. One way to improve this state of affairs is by changing the traditional approach of researchers. A new approach could produce socially useful results. It should be based on concrete problems and needs observed at the organizational level, on close collaboration between researcher and on-the-spot personnel, and on the creation of multidisciplinary groups. This would fill the gap until researchers in management itself acquire the multidisciplinary training necessary in the management of human resources.

# ***Relations professionnelles et gestion des ressources humaines***

**Claude Piganiol**

*L'existence de deux approches du facteur humain dans l'entreprise, celle de l'analyse des relations du travail et celle des techniques de gestion du personnel, paraît relever au premier abord de démarches hétéronomes voire incompatibles. Une connaissance approfondie de leurs apports respectifs dans la gestion des entreprises est nécessaire pour comprendre qu'en réalité la synthèse se fait sur le terrain en raison de la nature indissociable des aspects de la gestion du personnel que chacune éclaire, et qu'au niveau de la recherche et de l'enseignement, une fusion devrait se produire à terme.*

## **LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

L'évolution des pratiques des entreprises montre que la gestion des ressources humaines est devenue une dimension vitale d'importance croissante dans leur stratégie globale. Certes l'objectif principal de l'entreprise n'est pas de créer des emplois mais de développer des richesses génératrices d'emplois directs ou indirects et de bien-être. Mais en période de crise économique marquée par une croissance lente et une plus grande turbulence des marchés, les contraintes commerciales et financières sont particulièrement fortes et la gestion des ressources humaines apparaît comme la seule zone de liberté où des gains de productivité soient encore possibles. Le mode de gestion adopté par les entreprises du Plan Scanlon aux USA est le fruit de la grande dépression de 1929. Le développement du Japon après la 2e guerre mondiale démontre à quel point la cohésion sociale permet aux entreprises d'affronter l'adversité.

On sait par ailleurs que l'innovation technologique suppose une innovation organisationnelle. Les exemples d'échecs dans le domaine de l'introduction de l'informatique en fournissent une preuve en négatif, alors que le

---

\* PIGANIOL, Claude, Institut d'informatique d'entreprise, Conservatoire national des Arts et Métiers, Paris.

succès du Japon ou de la Silicon Valley montre l'importance d'une intégration subtile des valeurs socio-culturelles ambiantes. L'investissement humain est un investissement à haute rentabilité qui permet de valoriser les technologies nouvelles tout en assurant le développement des hommes au travail.

La nécessité d'opérer des reconversions industrielles peut aboutir dans certains cas à des situations socialement insurmontables, alors qu'une prise en compte du facteur humain au stade de la conception des stratégies de restructuration permettrait de construire des solutions non seulement acceptables mais surtout productives si l'on sait exploiter le potentiel de développement et d'adaptation du personnel.

Enfin, en France, aux problèmes précédents s'ajoutent ceux créés par les négociations sur la réduction de la durée du travail. Il apparaît clairement<sup>1</sup> que celle-ci suppose des réorganisations permettant d'accroître la durée d'utilisation des équipements, en compensation des réductions d'horaires de travail. Si l'on tient compte également des nombreuses réformes apportées par les lois Auroux, on comprend mieux pourquoi en situation de chômage important les cabinets de recrutement sont à la recherche de spécialistes en relations humaines, et que dans le recrutement des cadres de toutes spécialités des compétences sociales soient requises.

La gestion des ressources humaines est donc une nécessité pour les entreprises, même si elles ne sont pas convaincues par les idées de Peter Drucker<sup>2</sup> qui affirme depuis longtemps que les hommes sont la ressource la plus riche de l'entreprise.

L'association très récente de l'idée de ressources humaines à celle de gestion s'explique par l'origine historique de l'évolution des techniques de gestion. Au plan économique, l'entreprise libérale est passée d'une situation proche de la concurrence pure et parfaite à des marchés oligopolistiques caractérisés par un pouvoir d'influence réel de l'entreprise. Au plan culturel et social, l'entreprise emploie aujourd'hui des salariés au niveau d'éducation plus élevé que par le passé, dont les attitudes au travail ont évolué de manière irréversible: la montée des revendications dites qualitatives ne marque aucun recul même en situation de crise économique. C'est pourquoi les préoccupations des entreprises se sont déplacées progressivement de la sphère de la production à celle de la commercialisation puis de leur environnement social. Les techniques de gestion se sont développées elles-mêmes en

<sup>1</sup> Conférence de presse de M. BEREGOVY, ministre des Affaires Sociales en septembre 83.

<sup>2</sup> Peter DRUCKER, *Le management en question*, Paris, les Éditions d'organisation, 1972.

réponse à ces préoccupations et ont touché progressivement la production, la finance, le marketing, les ressources humaines. Une gestion des effectifs au jour le jour expose l'entreprise au risque de ne pas trouver sur le marché du travail la main-d'oeuvre dont elle a besoin avec les qualifications requises. L'existence de coûts indirects masqués liés à une mauvaise gestion du personnel, ainsi que les délais de mise en oeuvre des reconversions du personnel, ont accru la nécessité d'anticiper les évolutions, de simuler et arbitrer les choix. Cela a entraîné la création de nouvelles techniques de gestion du personnel.

Simultanément l'évolution de la fonction personnel dans l'entreprise a suivi trois étapes. Une phase administrative, au cours de laquelle les spécialistes du service personnel assurent le fonctionnement quotidien de l'entreprise: embauche, formation, administration des salariés et des oeuvres sociales, relations avec les syndicats. Il s'agit d'une fonction purement logistique ayant peu de rapports avec la direction générale. Une phase de gestion, marquée par la prise en compte du moyen et long terme, permet au service du personnel de bâtir des politiques cohérentes de recrutement, formation, promotion, définition de fonctions. Ses spécialistes sont associés à la préparation des décisions de la direction générale, et les directeurs du personnel sont plus souvent que précédemment d'anciens cadres opérationnels. Dans sa dernière phase, dite le développement,<sup>3</sup> le service personnel a une fonction d'animation plus active. Il s'agit de concilier les besoins économiques de l'entreprise avec les besoins des hommes qui y travaillent. Les salariés sont considérés comme une source de productivité, leur motivation dépend de la façon dont ils sont employés<sup>4</sup>. Le domaine d'intervention du service du personnel est élargi à l'organisation du travail et aux conditions de travail. Il s'agit pour cela de sensibiliser non seulement la direction générale, mais également toute la ligne hiérarchique. Si bien que la fonction personnel est devenue une fonction partagée, comprenant tous les acteurs impliqués dans une situation, et le spécialiste du personnel est là pour faciliter le travail des responsables opérationnels dans leur rôle social.

Cette évolution a entraîné la création d'outils de gestion adaptés à la nature des problèmes pris en compte. À la phase administrative correspond l'utilisation de spécialistes en psychologie, de formateurs, de juristes, de comptables... Avec la phase de gestion apparaissent des spécialistes de gestion prévisionnelle ou de recherche opérationnelle, qui importent dans le domaine du personnel des techniques qui se sont avérées fructueuses dans la sphère de la production ou de la commercialisation.

<sup>3</sup> Robert BOSQUET, «Évolution et perspectives de la fonction personnel», p. 63. Dimitri WEISS et Pierre MORIN, dans *Pratique de la fonction personnel*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1982.

<sup>4</sup> Chrysis ARGYRIS, *Personality and Organization*, New York, Harper and Row, 1970.

À la phase de développement correspond à la fois l'intervention d'experts O.D.<sup>5</sup> pour des actions ponctuelles et une transformation de la culture et des modes d'action des responsables du service du personnel<sup>6</sup>. Si bien que l'ensemble des techniques utilisées en gestion des ressources humaines se rattache à trois aspects principaux:

- identification et mesure des ressources humaines  
la comptabilité des ressources humaines reliée à la comptabilité générale de l'entreprise, bilan social,<sup>7</sup> ergonomie, analyse sociale des attentes et des stratégies des individus et des groupes;
- planification et programmation sociales  
analyse de la faisabilité sociale des axes stratégiques (effets sur l'emploi, les conditions de travail, les qualifications);  
proposition d'alternatives stratégiques à partir de l'analyse sociale;  
création d'un plan de développement, projet fédérateur;
- développement des organisations et animation des hommes  
rôle de l'encadrement et formation des dirigeants;  
résolution des conflits et tensions;  
introduction des changements dans l'entreprise (innovation, restructuration ou évolution).

Ces différentes techniques sont empreintes d'une volonté d'intervention s'inscrivant dans les finalités économiques de l'entreprise. Elles adoptent toutes l'optique du gestionnaire présente dans les autres fonctions de l'entreprise.

## LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

Leur objet d'étude est l'ensemble des relations nouées à l'occasion du travail entre l'employeur et l'employé, ainsi qu'entre les organisations de représentation des employeurs, des salariés, et l'État<sup>8</sup>. Ces relations peuvent être étudiées au niveau national interprofessionnel, au niveau de la branche,

<sup>5</sup> O.D.: Organizational Development, ensemble de techniques d'intervention dans l'entreprise, conçues et diffusées par des chercheurs-consultants aux USA, voir Henri-Claude de BETTIGNIES, *Maîtriser le changement dans l'entreprise?* Collection INSEAD Management, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1975.

<sup>6</sup> Il s'agit le plus souvent d'initiatives individuelles de la part de responsables ayant participé à des groupes de réflexion professionnels ou patronaux sur ces problèmes.

<sup>7</sup> Jacques IGALENS et Jean-Marie PERETTI, *Le bilan social de l'entreprise*, Paris, PUF, Collection Que sais-je, n° 1836, 1980.

<sup>8</sup> Pour une connaissance complète de cette discipline scientifique se reporter à Dimitri WEISS, *Les relations industrielles*, Paris, Éditions Sirey, 1973 et 1980.

de la région, de l'entreprise, ou de l'atelier, ces différents niveaux étant eux-mêmes interdépendants. Selon J. Dunlop,<sup>9</sup> considéré comme le fondateur de cette discipline, tout système de relations professionnelles doit être analysé à partir des éléments suivants:

- les protagonistes, leurs structures d'organisation, leurs logiques d'action;
- les règles qui régissent leurs relations;
- l'environnement économique, juridique, technique social;
- les rapports de force et les idéologies.

L'intérêt de cette étude réside dans l'analyse des causes d'évolution d'un système, l'explication des différences et similitudes entre plusieurs systèmes de façon à mettre à jour les phénomènes de base ou mesurer la possibilité d'un transfert d'un «modèle» de relations d'un pays à l'autre. D'autres théoriciens ont succédé à J. Dunlop. Ainsi A. Flanders<sup>10</sup> centre ses préoccupations sur les institutions qui réglementent l'emploi et résolvent les conflits. C.J. Margerison<sup>11</sup> propose d'étudier la nature, l'origine et le déroulement des conflits plutôt que les institutions qui les résolvent. Cette dernière approche montre que les conflits ont pour origine le mode de gestion de la main-d'oeuvre, qu'ils ne sont pas téléguidés de l'extérieur, mais qu'ils proviennent des relations interpersonnelles sur les lieux de travail, des liaisons organisationnelles et hiérarchiques, ou des relations contractuelles. Dans cette optique, la résolution d'un conflit ne peut se faire qu'au moyen de la négociation, les accords collectifs ne sont que des armistices sociaux provisoires. Il est donc nécessaire d'étudier d'abord la structure d'organisation de l'entreprise ou de l'atelier, de comprendre son fonctionnement réel pour élucider les causes de conflits latents ou patents.

Pour R. Hyman<sup>12</sup> il faut intégrer le système de relations professionnelles à l'ensemble des relations sociales de production en analysant les processus globaux qui engendrent des conflits remettant en cause la stabilité de la structure de la société, en étudiant les formes de contrôle social utilisées par les acteurs organisés collectivement.

---

<sup>9</sup> John T. DUNLOP, *Industrial Relations Systems*, New York, Henry Holt et Cie, 1958.

<sup>10</sup> Allan FLANDERS, *Industrial Relations: What is Wrong with the System?*, Londres, Faber et Faber, 1965.

<sup>11</sup> C.J. MARGERISON, «What do we Mean by Industrial Relations? A Behavioural Science Approach», *British Journal of Industrial Relations*, London, juillet 1969, Vol. VII, n° 2, pp. 273-286.

<sup>12</sup> R. HYMAN, *Industrial Relations: A Marxist Introduction*, Londres, Macmillan, 1975.

Au plan théorique, l'étude des relations professionnelles ne privilégie aucun acteur particulier. Elle se veut science de l'analyse de comportements sociaux réels, prenant en compte l'existence d'intérêts divergents entre des parties dotées de pouvoirs inégaux. La négociation est le moyen le plus répandu pour établir des règles de fonctionnement ou résoudre des différends. Afin de couvrir ce domaine scientifique, les relations professionnelles sont une discipline carrefour qui, dans la description d'un système, utilisent les apports de l'histoire (étude de la genèse des rapports entre les acteurs), du droit (sources positives et formes de règles) et dans l'interprétation utilisent les apports de l'économie (étude des enjeux) et des sciences politiques (puissance des groupes en présence, idéologies). La démarche est donc celle d'une science qui se veut objective et neutre, afin d'analyser et mieux comprendre la réalité des relations de travail.

Les retombées pratiques sont loin d'être négligeables. Les relations professionnelles permettent de situer l'importance des attitudes et des valeurs (idéologies, religions...) des forces irrationnelles qui infléchissent une société donnée ou un groupe. En procédant à des comparaisons internationales<sup>13</sup>, elles permettent de saisir dans quelle mesure notre système de relations nationales est synchronisé avec les tendances des autres pays. Elle apporte un regard neuf sur notre propre système, faisant ressortir les préjugés, les idées préconçues d'origine locale que l'on aurait tendance à considérer comme des vérités universelles et inéluctables. Elle élargit notre expérience nationale à d'autres solutions: elle permet l'exportation ou l'importation d'idées neuves. Plus concrètement, on connaît l'engouement qui s'est porté successivement sur les modèles de gestion américain, scandinave, allemand, japonais. L'étude des relations professionnelles permet de comprendre leur existence et de mesurer les possibilités ou les limites d'un transfert de ces modèles d'un pays à l'autre. Il en est de même à l'intérieur d'un pays: la méthodologie est applicable dans l'étude comparée des relations de travail d'entreprises aussi différentes que GDF-EDG, les caisses d'épargne, les ports ou la sidérurgie, l'automobile, la grande entreprise ou la PME.

Enfin, aucune entreprise dans aucun pays ne peut s'affranchir du poids des contraintes légales et conventionnelles qui régissent la gestion du personnel. Sous des formes différentes, il existe partout des institutions de représentation interne des salariés, dont le pouvoir de consultation ou le droit de veto interfèrent dans le fonctionnement interne des entreprises. Dans tous les pays développés, l'évolution historique des relations du travail

---

<sup>13</sup> Charles LEVINSON qui a publié plusieurs ouvrages aux éditions du Seuil à Paris depuis 1973: *Le contre-pouvoir multinational*, *La démocratie industrielle*, *Vodka-Cola*. Charles LEVINSON est secrétaire Général de la Fédération Internationale des Travailleurs de la Chimie et des Industries Connexes (ICF).

va dans le sens d'une limitation des prérogatives managériales par le développement de la participation et de pouvoirs de contrôle des salariés. En France, les lois Auroux de 1982 visent à instaurer une citoyenneté dans l'entreprise: obligation de négocier, contrôle du règlement intérieur, droit d'expression collective des travailleurs sur leur situation de travail et ses déterminants. Une bonne connaissance du système de relations professionnelles est donc indispensable à tout responsable d'entreprise s'il veut prendre des décisions de gestion efficaces à court et long terme. Les relations avec les syndicats entrent naturellement dans le domaine de compétence des chefs du personnel, mais dans quelle mesure cette fonction est-elle reliée aux autres?

### **POUR UNE INTÉGRATION DES RELATIONS PROFESSIONNELLES À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Les réalités de la vie quotidienne de l'entreprise, au niveau de l'atelier, de l'établissement, ou de la firme, font des relations de travail une préoccupation constante et majeure des responsables hiérarchiques. Parce que l'enseignement des relations professionnelles n'a qu'une place confidentielle dans la formation initiale des dirigeants, cette préoccupation engendre le plus souvent des réactions émotionnelles mal vécues, une anxiété, peu propices à une prise de décision clairvoyante. Faute de posséder un savoir professionnel dans ce domaine, certains dirigeants vivent uniquement sur des tabous ou des préjugés qui les placent dans une position défensive peu favorable à l'éclosion d'un certain consensus. Il est juste de dire qu'en France, leurs partenaires sociaux sont parfois animés de tabous semblables à l'égard du management, ce qui contribue à créer des relations de type sado-masochistes tout à fait improductives. Des exemples tel que celui de l'entreprise Furnon ont défrayé à juste titre la chronique.

La réalité force donc les dirigeants à adopter une stratégie sociale, même si elle reste inconsciente ou informelle. Le respect minimum des lois sociales impose un certain nombre de contraintes, bien illustrées par le tableau ci-joint des domaines d'intervention du comité d'entreprise. Dans le cas d'une stratégie sociale purement défensive, il sera cependant nécessaire dans toute décision de ne courir aucun risque de conflit avec les salariés, de se garder le maximum de marge de manoeuvre dans le temps. D'autres stratégies existent fort heureusement qui considèrent les lois sociales comme une opportunité dont l'entreprise peut se saisir pour bâtir une nouvelle dynamique: l'intégration du personnel à un projet collectif acceptable par tous<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> *Actes du Colloque Assises pour le développement des sciences de l'organisation*, AFCET-CESTA, Paris, novembre 1982.



**Domaines d'intervention légale du comité d'entreprise**  
**(France — 1983)**

- *Organisation, gestion, marche générale de l'entreprise*  
information trimestrielle, et annuelle (examen des comptes)
- *toute mesure affectant le volume ou la structure des effectifs*  
*la durée du travail*  
*conditions d'emploi et de travail*  
avis préalable
- *emploi*
  - une fois par an, examen de l'évolution passée et des prévisions établies par l'employeur pour l'année à venir
  - tout projet de compression des effectifs
- *modifications de l'organisation économique et juridique de l'entreprise*
  - fusion, cession, acquisition de filiales, prise de participation, l'employeur doit motiver ces mesures
- *prix*
  - le CE peut donner son avis sur l'augmentation des prix des produits de l'entreprise
- *politique de recherche*
  - une fois par an, examen de la politique de recherche, développement de l'entreprise
- *nouvelles technologies*
  - information et consultation *préalable* à tout projet de technologie nouvelle si elle a des effets sur l'emploi, les qualifications, les rémunérations, la formation ou les conditions de travail
  - examen des projets d'informatisation
- *conditions de travail*
  - bilan et prévisions concernant l'organisation du travail, la technologie, l'emploi, l'organisation du temps de travail, les qualifications, les modes de rémunération
- *formation*
  - examen du plan de formation
- *affectation de fonds*
  - contribution à l'effort de construction et taxe d'apprentissage
- *gestion des oeuvres sociales*

La prise en compte des relations professionnelles est nécessaire dans toute décision, même a priori la moins conflictuelle. Dans le cas de l'amélioration des conditions de travail, l'objectif de l'employeur ne peut que rencontrer l'agrément des salariés et de leurs représentants. Et pourtant l'étude scientifique<sup>15</sup> des pratiques des entreprises dans ce domaine montre qu'elles ont le caractère d'une stratégie sociale intégrant nécessairement des

<sup>15</sup> Claude PIGANIOL, *Techniques et politiques d'amélioration des conditions de travail*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1980.

éléments de négociation. Il ne s'agit pas seulement de connaître l'ensemble des solutions possibles à un problème -ensemble beaucoup plus riche qu'on ne le suppose habituellement- mais de choisir une méthode d'introduction des changements avec ou sans la participation des salariés, de négocier ou non avec les syndicats, les effets indirects des réorganisations sur l'emploi, les qualifications, les salaires, le rôle de la maîtrise. Cette décision complexe dépend donc de la qualité du diagnostic initial qui aura été porté par les dirigeants sur la situation de travail qu'ils souhaitent améliorer:

- mesure des effets des conditions de travail à travers les indicateurs sociaux, les études spécifiques, l'analyse des accidents et des incidents de production;
- l'analyse économique des coûts et des avantages par une comptabilité des ressources humaines mesurant les coûts cachés et les gains potentiels attendus, face au coût des réformes;
- l'évaluation ergonomique des principaux facteurs de nuisance;
- le diagnostic de la situation subjective vécue par les salariés à l'aide des interviews, enquêtes d'opinion, expression spontanée et cahiers de revendications syndicaux.

Le processus de décision lui-même s'avère très complexe. Le grand nombre de variables à prendre en compte dont beaucoup ne sont pas quantifiables, prive le décideur d'une règle de choix purement rationnelle au sens où on l'entend habituellement dans le calcul économique. Par ailleurs, l'utilisation de méthodes multicritères est socialement impraticable: on ne voit pas un décideur afficher publiquement ses préférences, à travers les pondérations subjectives qu'il attribuerait à la réduction des nuisances comparativement aux gains économiques attendus. On ne voit pas davantage se constituer un processus de décision multi-décideur dans lequel chacun aurait un nombre de bulletins de votes décidé à l'avance, ou ce qui revient au même un pouvoir de décision égal<sup>16</sup>. Les méthodes de choix rationnel multicritères sont irréalistes dans ce cas. La décision est affaire de compromis, d'arbitrages successifs entre les différentes parties prenantes,<sup>17</sup> et il revient au décideur la responsabilité de faire un choix qui soit socialement acceptable à travers un processus inter-actif.

Enfin, la complexité croissante de l'environnement implique une extension des rôles de l'entreprise. Aux yeux de nombreux agents économiques, la légitimité de la firme est particulièrement corrélée à ses performances sociales: utilité et innocuité de ses produits, qualité de vie au travail...

<sup>16</sup> Le pouvoir de décision réel est alors entre les mains de celui qui choisit la composition du comité, il suffit qu'il ait une majorité de décideurs gagnés à l'avance à sa cause.

<sup>17</sup> James MARCH et Herbert SIMON, *Les organisations*, Paris, Dunod, 1971.

Selon une enquête européenne,<sup>18</sup> les entreprises qui ne se consacrent qu'à des objectifs technico-économiques, négligeant leurs responsabilités socio-politiques, seront l'objet de pressions sociales telles qu'elles menaceront à terme leurs bénéficiaires et leur survie. Chaque entreprise doit donc être capable de construire une stratégie sociale face à son environnement et face à ses salariés. Cela suppose une évolution significative du système de valeurs et du comportement des dirigeants, qui sous-tendent les méthodes traditionnelles de gestion. La direction générale et les cadres supérieurs doivent accepter le fait que l'action socio-politique de l'entreprise est indissociable de la recherche de la rentabilité, ce qui nécessite le développement d'une mentalité socio-politique reposant sur de nouvelles connaissances, compétences, et pratiques. Des connaissances sont nécessaires sur les systèmes politiques, les idéologies, les enjeux, la dynamique socio-politique interne de l'entreprise, les différences entre cultures et entre nations<sup>19</sup>. De nouvelles compétences sont à développer: capacité à communiquer, à négocier et agir avec les agents internes ou externes, à résoudre les problèmes où s'opposent idéologies et cultures, à diriger une entreprise dans certaines conditions de répartition du pouvoir. Cela suppose une mentalité qui accepte le changement, qui accepte de répondre aux aspirations et aux besoins d'autrui, qui accepte l'idéologie de l'entreprise tout en reconnaissant la légitimité des autres idéologies. Deux nouvelles stratégies devraient être ajoutées au processus de planification stratégique traditionnel produit/marché et rentabilité/financement: la démocratie industrielle<sup>20</sup> et la légitimité externe<sup>21</sup> de l'entreprise.

Plus modestement, et sans entrer dans ces considérations de prospective, on constate que quelques entreprises ont déjà intégré la gestion des ressources humaines à leur planification stratégique,<sup>22</sup> et développé les aptitudes négociatrices de leur encadrement<sup>23</sup>.

Compte tenu de la nature des problèmes concrets rencontrés par les entreprises, les techniques de gestion traditionnelles sont indissociables d'une analyse des relations du travail. Les pratiques de certaines entreprises inno-

---

18 Jean-François PONCET et Gertrude HASKINS, «De nouvelles stratégies sociétales», Paris, Havard-l'Expansion, Automne 83.

19 Samuel PISAR, *La ressource humaine*, Paris, ed. Jean-Claude Lattès, 1983.

20 Dimitri WEISS, *La démocratie industrielle: cogestion ou contrôle ouvrier?*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1978.

21 Romain LAUFER et Alain BURLAUD, *Management public, gestion et légitimité*, Paris, Dalloz, 1980.

22 Pierre LEMAITRE, «Comment bâtir une stratégie humaine de l'entreprise?», *Revue Française de Gestion*, sept.-oct. 82.

23 Jean-Christian FAUVET et Xavier STEFANI, *La socio-dynamique, un art de gouverner*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1983.

vatrices montrent qu'une synthèse est possible, conduisant à de nouveaux modes de gestion de la main-d'oeuvre. Le peu de place accordé à l'enseignement des relations professionnelles dans notre système d'éducation supérieure au sein des sciences de gestion correspond à un certain retard sur les réalités et par rapport aux besoins de formation des cadres dirigeants. Cette situation évoluera probablement à terme sous la pression de la demande sociale d'éducation.

## EFFETS SUR LA RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION

La recherche scientifique dans le domaine des techniques de gestion du personnel et dans celui des relations professionnelles a un même objet, le travail, mais procède de manière différente.

La gestion du personnel, à l'origine purement administrative et sans latitude de décision, a été améliorée lors de l'introduction de techniques de gestion. C'est l'effort de recherche scientifique conjoint entre un laboratoire<sup>24</sup> de recherche universitaire et quelques entreprises qui a permis de bâtir une comptabilité des ressources humaines<sup>25</sup>. Au plan méthodologique, il s'agit de l'adaptation des techniques comptables à un domaine où elles n'avaient pas été appliquées auparavant. Il a fallu adapter les concepts de base à un nouvel objet, concevoir un cadre de recueil de données qui soit compatible avec le cadre comptable traditionnel. Des méthodes de comptabilité analytique spécifiques ont été créées<sup>26</sup>. De même l'utilisation des enquêtes d'opinion, la mesure de l'image sociale interne, sont la transposition de techniques bien rodées en marketing<sup>27</sup> au domaine de la gestion du personnel. Enfin, la recherche opérationnelle après des applications réussies dans la gestion de la production, a reçu des applications nouvelles dans le domaine du personnel: optimisation de la gestion des effectifs par exemple<sup>28</sup>.

Dans tous les cas, il s'agit de techniques de gestion importées et adoptées au domaine de la gestion du personnel. Il n'y a guère d'invention conceptuelle au sens où on l'entend habituellement en recherche scientifique,

<sup>24</sup> Rencis LIKERT, Eric FLAMHOLTZ, William PYLE, Robert WOODRUFF et Gordon ZACKS, ont publié de nombreux articles dès 1970 aux USA.

<sup>25</sup> Edmond MARQUES, *La comptabilité des ressources humaines*, Paris, Hommes et Techniques, 1973.

<sup>26</sup> Représentés en France par Henri SAVALL, Université de Lyon.

<sup>27</sup> Octave GELINIER, *La stratégie sociale de l'entreprise*, Paris, Hommes et Techniques, 1976.

<sup>28</sup> Actes du Colloque de Cerisy, *L'avenir de la Recherche opérationnelle, pratiques et controverses*, AFCET, Paris, Hommes et Techniques, 1979.

conduisant à une transformation importante du savoir dans le domaine considéré<sup>29</sup>. Il s'agit cependant de recherche scientifique dans la mesure où ces nouveaux outils permettent de mieux appréhender une situation et réduire l'incertitude de l'action. Au niveau des applications, les recherches ont ouvert des possibilités très grandes de développement et d'amélioration des décisions des gestionnaires.

Dans le domaine des relations professionnelles la recherche se veut plus fondamentale. Son objet est l'analyse des relations du travail afin de décrire, comprendre, interpréter la réalité sociale. À partir du cadre théorique proposé par J. Dunlop s'est constituée une discipline scientifique nouvelle. Elle permet d'établir les lois fondamentales de fonctionnement d'un système, de dégager le général du contingent, situer les particularismes nationaux ou techniques. Des concepts nouveaux, des théories explicatives sont formulées et vérifiées par une démarche expérimentale, reposant essentiellement sur les techniques d'enquête. Ainsi, par exemple, plusieurs auteurs ont proposé une théorie de la convergence qui suppose que la diffusion internationale des technologies entraîne une homogénéisation des attitudes des salariés et des modes de gestion de la main-d'œuvre. Les dockers, les salariés des compagnies aériennes, les utilisateurs de l'informatique, auraient des comportements semblables dans tous les pays sous l'influence d'une technologie identique. Une enquête comparée<sup>30</sup> sur des échantillons de population utilisant la technologie d'un même fournisseur, montre qu'en réalité il n'en est rien. La technologie pourtant identique, est utilisée dans des entreprises dont la culture et le mode de gestion de la main-d'œuvre diffèrent. Les salariés réagissent principalement au degré de liberté qui leur est laissé dans leur travail, aux relations interpersonnelles avec leurs collègues (concurrence ou coopération) et aux méthodes de commandement utilisées par la maîtrise (autoritaires ou participatives).

L'usage social de la technologie est déterminant, et dépend des décisions des gestionnaires. Cet exemple de recherche montre qu'une démarche de recherche fondamentale débouche sur des applications concrètes orientées vers l'action. Elle permet de situer et définir des techniques d'intervention<sup>31</sup> dans toutes leurs dimensions y compris les aspects socio-politiques. Dans le domaine des relations professionnelles la recherche scientifique est une recherche désintéressée, pure, avec toutes les connotations que l'on at-

<sup>29</sup> Cf. chap. XI de *Recherche et activité économique* sous la direction de François PERROUX, édition Armand Colin, Paris, 1969.

Le processus d'innovation dans l'entreprise et la recherche appliquée: d'abord des hommes, ensuite le dessin, enfin le processus de décision et les structures.

<sup>30</sup> Claude PIGANOL et William D. TORRENCE, «Attitudes des opératrices sur terminal informatique», Paris, *Revue française des affaires sociales*, septembre 1983.

<sup>31</sup> Voir ci-dessus également l'exemple de l'amélioration des conditions de travail.

tribue à ces mots dans le domaine des sciences exactes. Elle étudie les pratiques réelles de gestion et le mode de fonctionnement des organisations, en essayant de se dégager des discours de façade des différents acteurs, de faire émerger le non-dit. Les techniques de recherche sont caractérisées par l'observation sur le terrain, et l'utilisation de méthodes d'analyse comparée. Elle débouche sur des applications, dans la mesure où ses résultats sont publiés<sup>32</sup> et portés à la connaissance des entreprises autrement que par le réseau de relations personnelles nécessairement limité du chercheur. Le manque de diffusion des connaissances produites dans le domaine des relations professionnelles se traduit également par une occultation de tout ce champ de recherche dans les manuels les plus courants de direction générale de l'entreprise, en France<sup>33</sup>. Seuls les ouvrages consacrés à la gestion du personnel abordent ces thèmes de préoccupation majeure, le plus souvent dans l'optique du droit social. Il faut rechercher les ouvrages spécialisés de haut niveau pour accéder à ce domaine de connaissances.

Ainsi, le progrès des techniques de gestion dans le domaine des ressources humaines, résulte de deux courants de recherche dont l'inspiration et les méthodes diffèrent. Il n'y a pas antinomie mais complémentarité dans la mesure où les problèmes réels des entreprises nécessitent l'apport de ces différentes disciplines scientifiques. L'impression d'hétéronomie ressentie par certains responsables académiques, provient du fait que les chercheurs sont issus d'horizons différents: comptabilité, organisation, économie, droit, sociologie, psychologie. Une trop grande spécialisation des chercheurs dans des disciplines différentes entraîne des difficultés de communication et de synthèse. Cela peut s'expliquer par la date récente de création des sciences de gestion qui dépendent des disciplines qui les nourrissent, mais cela ne saurait correspondre à une situation inéluctable et durable. À l'avenir, quand le chercheur en sciences de gestion aura bénéficié d'une formation à toutes les disciplines de gestion, et surtout s'il peut travailler sur le terrain dans les entreprises, la synthèse se fera nécessairement parce qu'elle correspond aux réalités. Il est donc souhaitable de développer les occasions d'échange<sup>34</sup> entre chercheurs et hommes de terrain, d'ouvrir les entreprises à la recherche scientifique dans le domaine de la gestion des ressources humaines, même s'il s'agit d'un terrain conflictuel.

---

32 Cela souligne la gravité de l'absence de revue scientifique en langue française dans ce domaine, comparable aux grandes revues anglo-saxonnes.

33 Contrairement à ce qui se passe aux USA où le pragmatisme ambiant interdit d'occulter un aspect si important de la vie de l'entreprise.

34 On ne peut qu'adhérer aux propositions faites par la FNEGE (p. 72), «La recherche française en gestion, bilan et propositions», Colloque de Nancy 1, déc. 82.

## Rapports entre chercheurs et praticiens

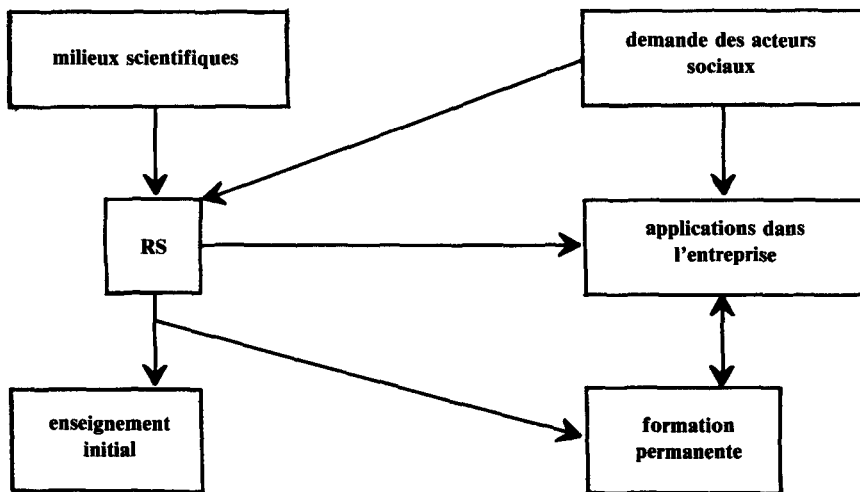


Schéma adapté de celui du rapport FNEGE déjà cité.

Enfin, il n'est pas inutile de souligner que la recherche en gestion des ressources humaines a des retombées sur l'enseignement initial, mais que la diffusion de ses résultats et de ses outils dépend du contenu de la formation permanente. Le meilleur exemple est celui de la comptabilité des ressources humaines dont les techniques sont établies depuis une dizaine d'années et dont la diffusion est très restreinte. Le nouveau plan comptable général mis en place en France cette année n'a pas permis sa promotion. Elle est absente des programmes de l'expertise-comptable... parce que rarement pratiquée. Pour stimuler la recherche en gestion des ressources humaines et pour qu'elle débouche sur des applications en entreprise qui dépasse le milieu de quelques initiés, il serait bon d'éviter de tels cercles vicieux.

## CONCLUSION

En dépit de l'imbroglio sémantique qui entoura la notion de gestion des ressources humaines, et de la diversité des techniques auxquelles elle fait appel, une certaine unité de ce domaine des sciences de gestion ressort de la nature des problèmes réels qu'elle contribue à résoudre. Intégrée aux finalités économiques et organisationnelles qui sous-tendent la démarche de ges-

tion, elle occupe une place particulière dans les décisions de gestion dans la mesure où elle doit prendre en compte explicitement l'existence de rapports sociaux dans l'entreprise. L'effort de rationalisation des décisions passe par une meilleure définition des problèmes dans toutes leurs dimensions, et ensuite par l'utilisation de toutes les techniques susceptibles de les résoudre qu'elles soient d'ordre psychologique, économique ou socio-politique. C'est pourquoi il nous semble urgent et nécessaire d'intégrer les relations professionnelles dans la gestion des ressources humaines au niveau de l'enseignement comme au niveau de la recherche qui devraient davantage traiter des problèmes ressentis par les acteurs sociaux, et éviter tout cloisonnement académique.

### *Industrial Relations and the Management of Human Resources*

The existence of two approaches to the human factor in organizations, that of analysis of labour relations and that of the techniques of personnel management, appear initially to raise divergent, even incompatible approaches. A deeper knowledge of their respective contributions to the management of organizations is necessary in order to understand that a synthesis can be reached through the indissociable aspects of personnel management each deals with. At the level of research and teaching, an integration should eventually come about.

The management of human resources has become a vital dimension of growing importance in the overall strategy of organizations. The context of economic crisis, the necessity of undertaking industrial reconversions and the reduction of the duration of work, as well as the demands of technological change, all force organizations to better manage the human factor. This is true even if they are not convinced by the arguments of Peter Drucker, who has held for some time that people are the organization's most important asset. Personnel management techniques have evolved from a primitive, purely logistic stage, through an intermediate one based on forecasting, to the most recent stage of developing human potential. And in the process, they have provided us with tools of analysis and decision-making. Industrial Relations as an academic field has been influenced by different currents of thought and thinkers (such as J. Dunlop, A. Flanders, C.J. Margerison and R. Hyman), and in turn it has had a significant impact on management practices. Analysis of labour relations at diverse levels, from the shop floor to international relations, enables us to determine relative importance of value systems, institutions, management methods, and technology. It favours exporting and importing new ideas. In view of the fact that no organization can disengage itself from the weight of legal restraints and practices governing personnel management, every manager has to keep himself abreast of labour relations in his decision-making. The development of «participa-



tion» and «workers' control» limits management's room for manoeuvre in numerous areas. In France, the Auroux legislation of 1982 aimed at creating a new role for labour within the organization. This has meant that most management decisions are now submitted to a form of consultation through the Organizational Committee (Comité d'entreprise), and require a minimum of consensus in order to be put into practice.

The realities of daily life in the organization favour integrating Industrial Relations with the Management of Human Resources. Labour relations constitute a major, permanent preoccupation of upper management, who are often insufficiently trained in this vital facet of their task to cope with it. This is particularly the case in France where the prestige of the «Grandes écoles» is linked more with mathematics than with any other concentration. However, reality is forcing management to adopt a social strategy, often with reference to intuition and direct experience, even in areas known to be the least conflict-oriented. In several countries, the scientific study of organizational practices, regarding the improvement of working conditions, reveals that it involves social strategy including elements of productivity-oriented negotiations. Decision-making is not solely the result of technico-economic criteria, but also of the search for a compromise solution which is socially acceptable and arrived at through an inter-active process.

Finally, the growing complexity of the organization's environment and increasing influence on the internal functioning of organizations, requires the development of socio-political talents, as well as abilities in communications and negotiations. And it also requires the capacity to interact with internal and external partners, and to resolve complex problems involving ideology and culture, as well as the ability to manage in certain conditions of power-sharing. Innovative organizational practices reveal that a synthesis of these capabilities is possible, leading to new ways of managing manpower.

The minimal importance placed in France on Industrial Relations teaching in the training of all varieties of management personnel, including specialists specifically in administration, constitutes an obvious lag and a failure to adapt to organizational needs in spite of reality. This situation cannot resist under the impact of social pressure for education, in spite of the current accent on scientific research. Personnel Management and Industrial Relations are two separate fields of research, where specialists with different types of training work virtually without dialogue. The lack of a relevant professional journal in France, comparable to the English-language journals in existence elsewhere, inhibits the discrimination of research results not only to a scientific community divided by its academic disciplines, but also to organizational heads and various social interest groups. One way to improve this state of affairs is by changing the traditional approach of researchers. A new approach could produce socially useful results. It should be *based on* concrete problems and needs observed at the organizational level, *on* close collaboration between researcher and on-the-spot personnel, and *on* the creation of multidisciplinary groups. This would fill the gap until researchers in management itself acquire the multidisciplinary training necessary in the management of human resources.