



Le développement des ressources humaines en Europe ... à la croisée des chemins



Barry Nyhan
Cedefop

Introduction

Le terme «développement des ressources humaines» (DRH) fait référence aux activités d'éducation, de formation et de perfectionnement liées à la vie active. S'il est souvent utilisé dans un sens très large pour englober toutes les activités d'apprentissage en rapport avec le travail, il désigne plus précisément les activités de développement et d'apprentissage des personnes qui travaillent et ont achevé leur formation professionnelle de base. Le DRH, loin toutefois d'être un concept isolé, est dérivé des théories de la «gestion des ressources humaines» ou GRH (on trouvera à l'encadré 1 des précisions sur le DRH et la GRH, ainsi que sur d'autres termes importants utilisés dans cet article). (Le terme «formation professionnelle continue» ou FPC est souvent utilisé, dans certains contextes, comme synonyme de DRH.)

À la suite de la présente introduction, cet article se penche tout d'abord (deuxième section) sur l'émergence de nouvelles stratégies de gestion de la main-d'œuvre dans le contexte des défis auxquels se trouvent depuis peu confrontées les entreprises européennes. Il retrace ensuite dans la même section les origines du modèle de «gestion des ressources humaines» d'Harvard, qui doit sa grande influence dans le monde entier (y compris l'Europe) au fait qu'il a fourni un cadre global permettant d'appréhender et de traiter les processus humains et sociaux en œuvre dans les entreprises (Hollinshead, 1995). Le modèle de Harvard représente un mouvement allant d'une approche cloisonnée et dans la plupart des cas marginale de «gestion du personnel» vers une appro-

che de «gestion des ressources humaines» intégrée dans la stratégie commerciale globale de l'entreprise.

La troisième section montre ensuite comment les valeurs «humanistes axées sur le développement» inhérentes au modèle de GRH de Harvard consistent à privilégier l'apprentissage génératif tout au long de la vie. En fait, cette approche de l'apprentissage ou du développement des compétences est considérée comme l'une des conditions nécessaires à un succès commercial durable. Cette vision des choses a donné naissance – par exemple – à l'apparition du concept d'«organisation apprenante», qui s'efforce d'intégrer des possibilités de développement professionnel et personnel dans les activités au poste de travail.

À partir du modèle international de DRH, la quatrième section de cet article se concentre en particulier sur la nature des politiques de développement organisationnel et d'apprentissage dans les entreprises dans le contexte européen. Si les termes GRH et DRH ont leur origine aux États-Unis, il n'en existe pas moins une tradition spécifiquement européenne en la matière. Elle repose sur les valeurs et les principes de ce que l'on peut appeler assez vaguement les cultures européennes du monde de l'entreprise et du travail et de la formation professionnelle. Quelques analogies frappantes entre la tradition européenne et le modèle international de la GRH «humaniste axée sur le développement» sont ensuite discutées.

La cinquième section soutient qu'un modèle concurrent de gestion des ressources humaines basé sur une réflexion «instrumentaliste et utilitariste» est en train

Cet article se penche sur le concept et sur la pratique du développement des ressources humaines (DRH) dans une perspective européenne. Il place le DRH, qui se réfère spécifiquement aux activités d'apprentissage, de formation et de perfectionnement dans les entreprises, dans le contexte des théories sous-jacentes de la «gestion des personnes» (gestion des ressources humaines – GRH). L'article oppose deux théories du DRH issues de deux manières différentes de concevoir la gestion des ressources humaines. La première, très proche des systèmes classiques de valeurs qui régissent en Europe l'industrie et le monde du travail, est la tradition «humaniste axée sur le développement». Le second modèle, concurrent du premier, est caractérisé par une façon «instrumentaliste et utilitariste» de considérer les ressources humaines. L'article conclut qu'à l'heure actuelle, les décideurs du DRH en Europe sont entraînés dans une discussion sur ces deux approches. On constate que l'Europe est à la recherche de politiques de gestion et de développement des ressources humaines permettant à chacun d'apprendre tout au long de la vie à son poste de travail en vue de construire une économie forte et durable.

**Encadré 1****Remarques sur les termes clés**

Les termes utilisés ici sont interprétés de nombreuses manières différentes selon les auteurs. C'est souvent la pratique qui détermine la théorie. Ces termes sont décrits ici tels qu'ils sont utilisés dans cet article.

Traditions culturelles de l'industrie et du monde du travail

Il s'agit des principes et postulats fondamentaux en vertu desquels une société ou une entreprise/institution élabore ses systèmes d'organisation du travail et de gestion du travail. (Le taylorisme, par exemple, constitue une tradition culturelle de l'industrie et du monde du travail.)

Gestion du personnel

Ce terme, remplacé de plus en plus souvent par celui de «gestion des ressources humaines» (GRH), désigne une fonction ou un service spécialisé des entreprises (ou établissements), dont la tâche est d'élaborer à partir de la perspective humaine des systèmes efficaces et satisfaisants (justes) de travail. La «gestion du personnel» avait à l'origine une finalité plutôt réformatrice visant à corriger les excès résultant de l'industrialisation de masse. Préoccupée d'abord de promouvoir le bien-être social et les pratiques d'emploi loyales, elle a intégré des pratiques de «gestion scientifique» et des concepts de «relations humaines».

Ses activités typiques sont:

recrutement et sélection, formation et perfectionnement, évaluation des performances, relations industrielles, indemnités et prestations, santé et sécurité.

Gestion des ressources humaines (GRH)

Il s'agit d'une transformation de la fonction de «gestion du personnel», depuis un service subordonné à la direction générale vers une fonction exerçant une influence stratégique sous la responsabilité d'un responsable membre à part entière de la direction. Au lieu d'être une fonction distincte et spécialisée (et souvent assez occasionnelle), la gestion des ressources humaines devient une stratégie intégrée de l'entreprise incombant à l'ensemble des cadres hiérarchiques, auxquels il revient de s'acquitter d'activités qui relevaient auparavant de la gestion du personnel.

Développement des ressources humaines (DRH)

Ce terme peut être pris au sens large ou au sens étroit. Pour certains commentateurs, le DRH est pratiquement synonyme de la GRH, mais plus généralement il désigne les actions d'apprentissage et de développement des compétences, même si celles-ci sont intégrées à d'autres actions de GRH et sont autant axées sur l'apprentissage organisationnel et le développement que sur l'individu.

Formation professionnelle continue (FPC)

Il s'agit d'un autre terme étroitement lié au DRH, mais pouvant être pris au sens étroit ou au sens large. Ant et al. (1996) adoptent dans leur étude de la formation professionnelle continue en Europe une définition non restrictive: elle couvre plus ou moins le même champ que le DRH. Une interprétation étroite de la FPC la restreint aux activités de formation au niveau de l'ouvrier ou de l'employé, excluant les actions de perfectionnement des cadres et de formation organisationnelle.



de s'implanter fortement dans certains milieux internationaux, y compris européens. Les effets de l'apparition de ce modèle sont brièvement évoqués. Ce modèle, inspiré des principes de l'organisation néotaylorienne du travail et des idées économiques néolibérales, présente le «développement des ressources humaines» comme une activité contingente déterminée essentiellement par des facteurs environnementaux.

À la lumière de l'existence de ces deux modèles concurrents, la sixième section soulève en guise de conclusion des questions sur l'orientation future des politiques de «ressources humaines» en Europe. Elle engage les professionnels du «développement des ressources humaines» à concevoir de nouveaux modèles novateurs transcendant les stratégies instrumentalistes et utilitaristes à court terme. Le DRH pourra ainsi contribuer à l'instauration d'une économie durable de l'apprentissage en Europe, fondée sur les politiques d'apprentissage tout au long de la vie et les investissements à long terme dans les ressources humaines.

Nouveaux modes d'organisation du travail

Au cours des quinze dernières années, les entreprises européennes ont été amenées à réviser de manière radicale leur attitude vis-à-vis de l'organisation du travail – «gestion des ressources humaines» – pour réagir aux changements radicaux survenant dans les environnements commerciaux, tant mondiaux qu'européens. Ces défis ont été décrits dans d'innombrables publications, mais, pour les rappeler, nous résumerons ici succinctement quatre des principaux facteurs de changement:

□ premièrement, l'économie mondiale a connu une diminution considérable des marchés pour les produits fabriqués en grandes séries et une croissance importante de la demande de produits «haut de gamme» plus personnalisés;

□ deuxièmement, la mondialisation du commerce international menace la compétitivité des entreprises européennes;

□ troisièmement, la création du Marché unique européen d'une part, et l'avène-

ment d'une économie de marché dans les régions orientales de l'Europe d'autre part, ont contraint toutes les entreprises européennes à repenser leur stratégie d'organisation du travail;

□ quatrièmement, les progrès réalisés dans les technologies de l'information et de la communication ont suscité des interrogations sur les investissements à y consentir et sur l'utilisation à en faire, ainsi que sur les implications que leur introduction peut avoir sur l'organisation du travail.

En réponse à ces nouveaux défis, les entreprises se sont mises à adopter des formes d'organisation du travail (internes comme externes) plus «flexibles» se manifestant dans des stratégies de gestion de la main-d'œuvre d'un type nouveau et connues sous le terme de stratégies de «gestion des ressources humaines» (Sparrow et Hiltrop, 1994; Miles et Snow, 1984). Ces théories de la «gestion des ressources humaines» comportaient l'abandon des stratégies bureaucratiques centralisées de la production – en vertu desquelles chacun a une fonction clairement définie et qui correspondaient à une ère de production soutenue en grandes séries – et l'adoption d'un nouveau modèle organique de la main-d'œuvre conférant aux salariés des responsabilités élargies (tant verticalement qu'horizontalement), à l'exclusion toutefois du contrôle financier, lequel tendait à rester centralisé. Cette nouvelle formule amenait à privilégier fortement les pratiques de «développement des ressources humaines» telles que la constitution d'équipes, la polyvalence, la formation basée sur le travail, de manière à promouvoir une plus grande flexibilité fonctionnelle ⁽¹⁾ (OCDE, 1999; p. 199).

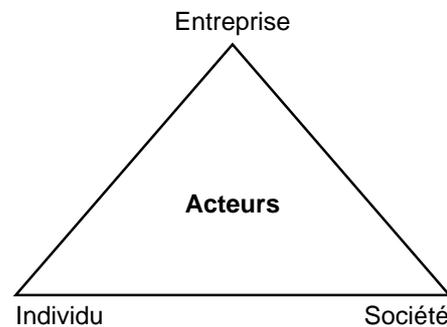
La tradition humaniste axée sur le développement

L'un des modèles les plus influents de «gestion des ressources humaines», qui a eu un impact considérable sur les activités commerciales et la recherche en Europe et dans le monde entier (Hollinshead, 1995), est le modèle «humaniste axé sur le développement» conçu par Beer et al. (1984 et 1985) à la Harvard Business School. La force de ce modèle est qu'il s'efforce de mettre en concordance les

⁽¹⁾ La mesure dans laquelle les pratiques appelées pratiques flexibles d'organisation du travail ont été introduites dans les entreprises est discutée dans un rapport de l'OCDE (1999). Selon ce rapport, la situation est loin d'être claire, car il est difficile de distinguer les changements empiriques des «lubies des dirigeants». Selon l'examen mené par Ellström sur la recherche internationale dans ce domaine, y compris les études de l'OCDE, environ 25 à 50 % des entreprises ont adopté dans une mesure ou une autre un «système transformé de travail» (Ellström, 1999). Un élément toutefois rend difficile l'estimation du degré de mise en œuvre de ces pratiques: l'absence de définition claire de ce qu'il convient d'entendre par «approches flexibles de l'organisation du travail». Les auteurs omettent souvent d'opérer une distinction entre la flexibilité externe telle que la sous-traitance et la flexibilité interne fondée sur la délégation de fonctions de gestion et sur des groupes autonomes de travail. L'une des hypothèses formulées par le rapport de l'OCDE (1999) est que ces changements représentent un mouvement de pendule oscillant entre des philosophies de la gestion fondées sur un «contrôle étroit par la direction» et d'autres fondées sur l'«engagement des salariés». Ce rapport avance qu'il s'agit là de deux philosophies concurrentes de la GRH, l'une «instrumentaliste et utilitariste» et l'autre «humaniste axée sur le développement».



objectifs d'efficacité de l'entreprise et ceux du bien-être individuel et des avantages pour la société.



C'est dans le rapport de corrélation mutuelle de la dimension triangulaire du modèle de Harvard qu'est introduite la notion d'intérêts des acteurs. Tous ceux qui ont des intérêts dans l'entreprise interviennent pour influencer la politique de l'entreprise. Il peut s'agir des salariés, des syndicats, de la collectivité, du gouvernement, tout autant que des groupes, en l'occurrence actionnaires et direction, qui contrôlent traditionnellement l'entreprise.

Du point de vue des relations industrielles, ce modèle représente un revirement radical, de la perspective «taylorienne» (instrumentaliste) de la gestion scientifique fondée sur un *contrôle* étroit des salariés vers une perspective visant à obtenir leur *engagement* dans un contexte de communauté d'objectifs. Il attribue en outre une grande importance à un «développement des ressources humaines» intensif en créant des niveaux élevés de compétence des salariés. Les autres résultats escomptés de cette philosophie de la «gestion des ressources humaines», qui paraissent justifier le risque du passage d'une approche fondée sur le «contrôle» à une approche fondée sur l'«engagement», sont les suivants:

- plus grande loyauté envers l'organisation à laquelle on appartient, et pour les individus meilleure estime de soi et sentiment d'appartenance;
- rentabilité au niveau des mouvements d'effectifs, faibles taux d'absentéisme et coûts réduits pour la société et pour l'individu;
- meilleure concordance entre la direction et le personnel, entre les différents

groupes de salariés et entre les salariés et leurs familles et la société dans son ensemble (Beer et al., 1984).

Réajustement des perspectives: de la «gestion du personnel» à la «gestion des ressources humaines»

L'une des principales implications de l'adoption de ce modèle de «gestion des ressources humaines» est que les politiques de ressources humaines sont intégrées dans toutes les activités de l'entreprise, ce qui est illustré par le fait que la mise en œuvre des politiques «relatives aux personnes» est confiée au personnel de direction qui se trouve aux avant-postes. Comme il s'agit d'un changement d'optique consistant à adopter une perspective intégrée à la place d'une optique cloisonnée de la gestion des «questions relatives aux personnes», placée sous la responsabilité d'un «service du personnel» spécialisé, on a pu parler du passage de la «gestion du personnel» à une perspective de «gestion des ressources humaines». La fin de cette approche de «gestion du personnel» est due au fait qu'en tant que fonction spécialisée, elle n'a pas été à même de faire des politiques de ressources humaines un aspect stratégique dans l'entreprise. À l'âge de la «gestion des ressources humaines», un cadre très supérieur faisant normalement partie de la direction (directeur des ressources humaines) veille à ce que les «politiques relatives aux personnes» soient intégrées de manière systémique dans l'ensemble de l'organisation.

L'effet global de l'adoption de cette stratégie des ressources humaines est que le «facteur humain» se voit assigner une *influence capitale* sur la définition des paramètres commerciaux, organisationnels et technologiques de l'entreprise. Cette approche implique de faire participer tous les salariés aux mesures de changement et de développement de l'entreprise. Elle présuppose l'instauration permanente de niveaux élevés de compétence au moyen d'initiatives d'apprentissage formel ou non formel.

Ce modèle de «gestion des ressources humaines» a donc conféré une forte impulsion aux activités de «développement des ressources humaines», considérées comme l'un des objectifs essentiels que



doit poursuivre une politique intégrée de «gestion des ressources humaines» en étroite liaison avec les aspects du recrutement, de la gestion des carrières, du développement organisationnel, de la conception du travail, des salaires et des bénéfices et des relations de travail⁽²⁾ (Sparrow et Hiltrop, 1994; McLagan, 1999). En ce qui concerne les frontières entre «gestion des ressources humaines» et «développement des ressources humaines» dans la réalité concrète, certains auteurs tels que McLagan plaident en faveur d'une plus grande intégration, jugeant que la distinction opérée entre ces deux concepts est trop ténue (McLagan, *ibid.*).

DRH et développement de la compétence

En conformité avec la théorie qui vient d'être évoquée, les objectifs du «développement des ressources humaines» se concentrent sur le développement de la «compétence» des salariés. Dans le contexte du DRH, la notion de «développement de la compétence» met l'accent sur un programme exhaustif s'adressant à tous les salariés, qu'ils occupent des fonctions intermédiaires, opérationnelles ou d'encadrement, à la différence d'une approche du développement orientée uniquement sur le renforcement des compétences des cadres.

Le terme «compétence» se réfère à l'aptitude d'une personne à accomplir une série d'actions (ou l'ensemble d'une action complexe) de manière autonome ou indépendante. La compétence met en mesure d'agir en expert dans divers contextes sociaux en généralisant les savoir-faire et en les transférant d'un contexte ou d'une situation à l'autre, qu'ils soient d'ordre professionnel ou personnel. Selon Docherty et Marking (1997) (voir aussi Docherty et Dilschmann, 1992), la «compétence» désigne l'aptitude d'un individu à effectuer des tâches pour répondre à des demandes externes, et elle est fondée sur la perception de l'individu en tant qu'être humain qui interprète, qui agit et qui résout des problèmes. Cette notion de compétence est étroitement liée au concept de «compétences clés», qui comprennent des connaissances générales alliées à une capacité de réflexion, de ju-

gement et d'action (Nyhan, 1993). La compétence confère l'aptitude à établir des liens entre connaissances théoriques et connaissances pratiques acquises par l'expérience, en construisant en permanence ses «connaissances pratiques» pour les utiliser dans différentes situations de sa vie.

Organisations apprenantes

Cette notion de «compétence», inscrite dans un contexte/une situation et «haute-ment transférable», a donné naissance à des théories et encouragé des «innovations sociales» portant sur l'intégration de l'apprentissage et du travail et sur celle des plans d'apprentissage de l'individu et de l'entreprise. Senge (1990 et 1997), l'un des principaux promoteurs de la notion d'organisation apprenante, qui désigne une structure offrant des possibilités de croissance tant professionnelle que personnelle, demande pourquoi il n'est pas possible aux individus d'atteindre les objectifs de l'entreprise «dans un environnement de travail proche des choses dont les travailleurs font réellement cas dans la vie» (Senge, 1997; p. 144).

Pour Senge, tout apprentissage significatif en vue de l'action est social et collectif par nature⁽³⁾. L'une des conditions de l'apprentissage est le développement de «la conscience d'être en connexion, la conscience de travailler ensemble dans un système et la compréhension de la façon dont chaque partie du système est affectée par d'autres parties et dont l'ensemble est plus grand que la somme des parties» (p. 129). Apprendre, c'est partager des connaissances, et ce partage a lieu lorsque les individus veulent véritablement s'aider mutuellement à développer de nouvelles capacités d'action.

Une organisation apprenante peut être décrite comme «une institution qui implique la totalité de ses membres dans le renforcement de la compétence organisationnelle et individuelle par une réflexion permanente sur la façon dont les tâches stratégiques et quotidiennes sont menées» (Nyhan, 1999). Ces deux dimensions, celle de l'efficacité de l'organisation et celle de la compétence de l'individu, sont considérées comme des facteurs interdépendants. L'efficacité de l'organisation fournit une impulsion à l'apprentissage indi-

(2) Dans le contexte de la GRH, on préfère le terme «relations de travail» à celui de «relations industrielles».

(3) Prahalad et Hamel (1990) recourent au terme «compétence clé» de manière similaire à Senge, mais dans un sens différent de celui utilisé auparavant: la «compétence collective» ou l'apprentissage collectif d'une organisation, faisant particulièrement référence à l'aptitude à coordonner et à intégrer différentes compétences et différentes technologies.



Encadré 2

La «culture de l'entreprise» dans différents pays

Culture de l'entreprise «fondée sur le pouvoir»

Le dirigeant est considéré dans cette culture hiérarchique, mais orientée sur les personnes, comme un «parrain» tutélaire qui sait mieux que ses subordonnés ce qui est bon pour eux et qui, en faisant appel à leurs sentiments les plus profonds, leur indique comment les choses devraient être faites. On peut appeler cette forme de gestion une «gestion par le subjectif». Les modes de pensée et d'apprentissage de ce type de culture tendent à être intuitifs, holistiques, latéraux et correctifs et sont selon Trompenaar typiques de l'Espagne et, à un moindre degré, de la France et de la Belgique.

Culture de l'entreprise «fondée sur le rôle»

Elle repose sur une division bureaucratique du travail, diverses règles et fonctions étant assignées d'avance. Lorsque chaque rôle est assumé en conformité avec le système global, les tâches sont alors effectuées efficacement. Les modes de pensée et d'apprentissage de cette culture, typique selon Trompenaar de l'Allemagne et, à un moindre degré, du Danemark et des Pays-Bas, sont logiques, analytiques, verticaux et rationnels.

Culture de l'entreprise «fondée sur un projet»

Cette troisième catégorie diffère des deux précédentes en ce qu'elle est égalitaire. Si son caractère impersonnel et basé sur les tâches la rapproche du modèle fondé sur le rôle, elle en diffère en ce que les tâches assignées aux individus ne sont pas fixées d'avance. On trouverait au Royaume-Uni (et aux États-Unis) de nombreux exemples d'entreprises de ce type, où les modes de pensée et d'apprentissage sont centrés sur les problèmes, pratiques et interdisciplinaires.

Culture de l'entreprise «fondée sur l'épanouissement»

Cette culture repose sur la notion que les organisations sont d'importance accessoire vis-à-vis de l'épanouissement des individus. Les organisations de ce type, qui opèrent dans un environnement d'engagement émotif intense, sont selon Trompenaar typiques de la Suède. Les modes de pensée et d'apprentissage de ces organisations sont créatifs, ad hoc et guidés par l'inspiration (il convient de faire la part de la rhétorique et de la réalité!)

Source: Trompenaar, 1993.

Niveau de mise en œuvre

Le niveau auquel ces mesures de «développement des ressources humaines» ou de développement de la compétence sont mises en œuvre n'a pas encore fait l'objet d'investigations suffisantes, mais, comme l'indiquait déjà la note 1, l'analyse des acquis récents menée par Ellström a montré que 25 à 50 % des entreprises les ont adoptées, tout au moins à un certain degré (Ellström, 1999). Dans l'étude de Cressey et Kelleher (1999), menée sous les auspices du programme Leonardo da Vinci de la Commission européenne, on a constaté, dans les grandes entreprises des secteurs de l'automobile, des télécommunications et de la banque au Royaume-Uni, en Allemagne et en Suède, un degré élevé de consensus entre les représentants du patronat et des travailleurs (les «partenaires sociaux») sur la nécessité d'adopter ces nouveaux modèles de «développement des ressources humaines». Une réflexion différente, assez sceptique, sur l'impact de ce nouveau modèle indique toutefois que l'intérêt porté à ces concepts par les milieux économiques et scientifiques est peut-être dû davantage à leur présentation attrayante par des «gourous de la gestion» qu'à de solides constats scientifiques (OCDE, 1999). Méhaut et Delcourt (1997, p. 30) soutiennent que ni au niveau européen, ni au niveau mondial, on ne constate de convergence vers un modèle uniforme de nouvelles formes de travail et d'organisations apprenantes remplaçant l'«ancien» modèle de contrôle «taylorien». Selon Poell (1998, p. 6), au lieu de voir dans les changements intervenant dans les entreprises le remplacement d'un ancien modèle dominant «taylorien» par un nouveau modèle dominant, il conviendrait de prêter attention aux diverses manières dont le travail et l'apprentissage sont organisés.

Toute évaluation de la mise en œuvre de ces stratégies doit reconnaître que l'adoption d'approches de l'apprentissage impliquant une transformation radicale constitue un processus complexe. Il existe souvent une grande différence entre ce que les gens affirment faire (ou peut-être ce qu'ils voudraient faire) et ce qu'ils font effectivement. Le premier abord peut être trompeur. Il importe d'analyser en profondeur les entreprises pour voir l'ampleur des changements effectués. Dans une

viduel, celui-ci contribuant à son tour à une augmentation de l'efficacité de l'organisation. Si ce modèle est mis en œuvre dans une situation idéale, les ouvriers apprennent parce qu'on les charge de tâches exigeantes et qu'on les aide à réfléchir en permanence sur ces tâches de manière à en tirer des enseignements. Le contenu du travail devient ainsi le contenu d'un apprentissage, le travail et l'apprentissage devenant des éléments d'une spirale d'amélioration incessante, qui se répercute sur le niveau de compétence de chaque travailleur, l'apprentissage collectif des groupes de travail et l'ensemble de l'organisation (Nyhan, 1999; Stahl et al., 1993).



étude approfondie de onze entreprises européennes soutenant avoir introduit de manière radicale les principes de l'organisation apprenante (et l'ayant à première vue fait), il est apparu que bon nombre des changements n'avaient d'effet que sur l'introduction de nouvelles méthodologies d'apprentissage au niveau des ouvriers (production) ou à un certain niveau de la structure d'encadrement, mais sans aucune transformation des valeurs, de la vision ni de la culture de l'entreprise (Docherty et Nyhan, 1997; Nyhan, 1999; Nyhan, 2000). Ce n'est que dans cinq des onze entreprises étudiées qu'a été réalisé un changement correspondant à une véritable transformation, impulsé de l'intérieur et fondé sur des réflexions radicalement nouvelles quant à la contribution que les salariés peuvent apporter à l'entreprise. Il s'est traduit par des changements radicaux à tous les niveaux de l'entreprise quant aux valeurs, aux structures et aux processus de travail. Un tel processus ne pouvait intervenir qu'en présence des éléments suivants: une faculté d'entraînement visionnaire de la part du dirigeant de l'entreprise, le développement d'une «vision partagée» émanant de chaque personne appartenant à l'entreprise, la prise de risques par la direction et les salariés, la mise au point d'un programme stratégique à long terme et l'engagement de le suivre dans toutes ses étapes pratiques, quel que soit le temps nécessaire. Au-delà encore, l'étude a aussi montré toute la fragilité de l'innovation en matière de ressources humaines. On peut facilement laisser échapper les occasions de procéder au changement, et les gains importants réalisés souvent au prix d'efforts considérables en temps et en argent peuvent se trouver du jour au lendemain réduits à néant (Nyhan, 1999; p. 20).

Le DRH en Europe

Les traditions culturelles européennes de l'industrie et du monde du travail

Du point de vue historique, on trouve en Europe, et plus particulièrement dans le nord de l'Europe continentale et dans les pays scandinaves, de nombreuses versions différentes de ce que l'on peut appeler assez vaguement un modèle de développement industriel et du monde du travail, fondé sur une évolution commune des

traditions nationales et sectorielles, sur des problèmes communs rencontrés au cours de l'évolution historique et sur des choix communs effectués sur la voie de l'industrialisation. Les traditions culturelles européennes de l'industrie et du monde du travail diffèrent de celles des États-Unis en ce qu'elles mettent bien plus l'accent sur le rôle des travailleurs qualifiés que sur celui des cadres (notamment dans les petites et moyennes entreprises) et sur le rôle des partenaires sociaux dans les relations d'emploi, et qu'elles envisagent des interventions du gouvernement (Brewster et al., 1993; Guest, 1990; Pieper, 1990).

Dans son ouvrage *Capitalism Against Capitalism* (1993), Albert compare le modèle économique et industriel de l'Europe continentale, qu'il appelle le «modèle rhénan», au modèle «anglo-américain». Dans le «modèle rhénan», la direction et les syndicats «partagent» vaguement le pouvoir (politiques allemandes de «cogestion»), tandis que l'État joue un rôle capital dans des domaines tels que la formation et l'enseignement professionnels initiaux et la mise en place d'un dispositif de protection pour les personnes qui perdent leur emploi. Ce modèle existe depuis près d'un siècle en Allemagne, aux Pays-Bas et en France et à bien des égards, mais sous une forme différente, dans les pays scandinaves. Le modèle «anglo-américain», appliqué surtout aux États-Unis (mais aussi à bien des égards au Royaume-Uni), donne davantage d'emprise au capitalisme de marché, soulignant la subordination de l'État aux activités économiques et commerciales, avec une importance d'autant moindre aux interventions des pouvoirs publics. Certaines des traditions européennes évoquées ici ont été inscrites dans la législation de l'Union européenne ou dans des accords tels que la Charte sociale (1989), la Directive sur le comité d'entreprise européen (1994) et le Pacte de confiance pour l'emploi en Europe (1996). Il ne s'agit bien entendu pas de contester que la manière dont ces accords sont appliqués diffère selon les traditions et les cadres législatifs des États membres. Le «principe de subsidiarité» ancré dans le traité de Maastricht établit ainsi un équilibre entre le rôle «unificateur» de définition des politiques joué par l'UE et les diverses positions autonomes des États membres ⁽⁴⁾.

⁽⁴⁾ L'article 127 du Traité est un bon exemple de la manière dont cela fonctionne dans la pratique pour ce qui est de la mise en œuvre de la politique de formation professionnelle.



Il existe bien entendu, dans le cadre d'un héritage européen commun, des différences culturelles significatives entre les différents pays, et ces différences influent sur la perception des aspects relatifs au travail et à l'apprentissage et sur la mise en œuvre des politiques et des stratégies en la matière.

Trompenaar (1993) a mené dans le monde entier une vaste étude auprès de personnes du monde de l'entreprise, afin de déterminer les facteurs de la culture de l'entreprise qui influent sur la manière dont elles perçoivent et conçoivent l'organisation du travail. Il a élaboré une quadruple typologie: culture de l'entreprise «fondée sur le pouvoir», «fondée sur le rôle», «fondée sur un projet», «fondée sur l'épanouissement». L'encadré 2 résume la façon dont ces quatre types s'appliquent dans un contexte européen.

L'Europe et le DRH humaniste axé sur le développement

Malgré l'origine américaine du modèle des ressources humaines de Harvard évoqué ci-dessus, on peut dire que sa perspective «humaniste axée sur le développement», et en particulier son souci de concilier les objectifs de l'entreprise et les besoins de l'individu et de l'ensemble de la société, vient compléter les grandes conceptions traditionnelles européennes de l'entreprise et du monde du travail. L'adoption ou tout au moins l'application par de nombreuses grandes entreprises, à la fin des années 80 et au début des années 90, du principe fondamental de ce modèle consistant à intégrer dans tous les aspects des activités de l'entreprise une «gestion des personnes» «ouverte» et axée sur le développement et des activités de formation a eu un impact positif en revitalisant des pratiques qui souvent étaient mises en œuvre de manière plutôt autoritaire (et taylorienne). Cette perspective organisationnelle dynamique et intégrée s'opposait aussi au mode de pensée plutôt cloisonné et rigide des responsables d'institutions de formation et d'enseignement professionnels. Elle a sans aucun doute amélioré le statut des fonctions «personnel» et «formation et développement» dans les entreprises, suscitant la mise en place dans les universités et les écoles de commerce de nouveaux cours dans ce domaine.

L'un des effets peut-être les plus notables de ce passage à la «gestion des ressources humaines» a été la modernisation des pays et régions périphériques d'Europe ne possédant pas de tradition bien établie de développement industriel. C'est ainsi, par exemple, que dans un pays comme l'Irlande, à l'industrialisation tardive et coupé des traditions progressistes de l'industrie et du monde du travail prévalant en Europe continentale, les investissements d'entreprises multinationales américaines et européennes dotées de systèmes perfectionnés et éclairés de gestion moderne, et recourant pour bon nombre à des approches humanistes axées sur le développement, ont non seulement eu des répercussions sur le développement économique du pays, mais aussi illustré comment aménager les entreprises pour qu'elles favorisent les formules de développement et d'apprentissage centrées sur les individus.

On peut aussi considérer que le modèle de la «gestion des ressources humaines» humaniste axé sur le développement partage avec des mouvements novateurs d'origine européenne certains principes fondamentaux. Le mode traditionnel de pensée en systèmes «sociotechniques» est l'un d'entre eux. Les travaux initiaux dans ce domaine ont été entrepris au Royaume-Uni par le Tavistock Institute au cours des années 50 et mis en pratique notamment dans les pays scandinaves (par exemple, le «programme de démocratie au travail» norvégien des années 60), ainsi qu'aux Pays-Bas. La conception de l'organisation du travail présentée par l'école «sociotechnique», centrée sur la notion de «groupes semi-autonomes», soulignait les avantages à tirer (dans les perspectives d'efficacité et de satisfaction des travailleurs) du contrôle et de l'aménagement par les travailleurs de leur travail et de leur environnement technologique. Elle met l'accent sur l'introduction de la technologie la plus récente, mais conçue de manière à mobiliser intégralement les compétences et la motivation des travailleurs. Les avantages à tirer d'une telle tradition «sociotechnique» sont une productivité et une performance de travail supérieures, ainsi qu'un environnement de travail permettant un meilleur épanouissement sous la forme d'un travail stimulant qui offre aussi des possibilités de formation et de développement.



La relation entre la tradition «humaniste» de gestion des ressources humaines et le concept d'«aménagement social de la technologie et du travail» issu de la tradition allemande mérite d'être commentée (Rauner, 1988; Heidegger, 1997). Selon ce concept, un haut niveau de contrôle, d'influence («*Gestaltung*» en allemand) de la main-d'œuvre sur l'environnement de travail est essentiel pour assurer la productivité et créer un environnement dans lequel les individus apprennent en permanence. Ce concept présente des ressemblances avec l'approche «sociotechnique», mais en diffère en ce qu'il est dérivé de la discipline de la formation professionnelle plutôt que d'une approche de «conception de systèmes» opérant du sommet vers la base. Il confère également un rôle actif aux travailleurs, qui modifient et développent en permanence de nouveaux processus de travail. Ils acquièrent ainsi une «connaissance pratique experte», appelée «connaissance du processus de travail», qui ne peut être acquise que par l'expérience (depuis la base). En ce qui concerne la technologie, cela signifie que le savoir-faire et la compétence que possèdent les travailleurs doivent surpasser le «savoir-faire logiciel» intégré dans la technologie. Ce concept est fondé sur la notion que la clé de voûte des systèmes de production efficaces est l'expertise ou la «connaissance du processus de travail» de l'individu, et non pas la technologie. Conformément au concept apparenté de «technologie anthropocentrique» (ou «technologie centrée sur l'individu»), «ce n'est que lorsque les technologies autorisent le développement de capacités et d'aptitudes humaines qu'elles accèdent à la productivité optimale» (Wobbe, 1990; p. 11).

L'accent ainsi mis sur le rôle essentiel du travailleur qualifié (profession intermédiaire ou de type artisanal), investi d'un haut degré d'autonomie, d'autorité et de responsabilité, peut être considéré comme l'un des signes distinctifs des politiques européennes plus développées des ressources humaines. Le travailleur qualifié a ainsi un rôle bien clair d'acteur dans l'entreprise, un rôle qui se reflète dans les rémunérations. Ce rôle est renforcé par une identité professionnelle issue de l'appartenance à un groupe professionnel et par l'insertion dans la société en général, ce que l'on a appelé la «citoyenneté industrielle». Mentionnant le contexte alle-

mand, Hendry (1991) indique qu'affirmer que le principal atout de l'Allemagne réside dans sa population n'a rien d'un lieu commun. Si le concept allemand de la GRH diffère du modèle humaniste issu des États-Unis, ils s'accordent tous deux à reconnaître la nécessité d'une main-d'œuvre hautement motivée, flexible et bien formée. La GRH ne devrait donc pas être considérée comme un concept nouveau ou étranger pour les entreprises allemandes.

Une stratégie des ressources humaines concurrente: l'approche instrumentaliste et utilitariste

Une étude récente sur les tendances du «développement des ressources humaines» dans sept pays d'Europe (Ter Horst et al., 1999) est parvenue à la conclusion que, face à la mondialisation, il semble se dégager une tendance à la convergence des politiques des ressources humaines de l'Europe, des États-Unis et du Japon. Selon cette étude, les aspects communs de ces politiques des ressources humaines dans les grandes entreprises des trois principaux blocs commerciaux apparaissent plus importants que les différences. La base sur laquelle se fonde cette conclusion est que la mondialisation du commerce contraint toutes les entreprises qui veulent être compétitives sur les marchés mondiaux à adopter des politiques de ressources humaines ayant pour priorité de satisfaire leurs objectifs immédiats en matière de performance commerciale. Cet accent mis sur les objectifs de performance à plus ou moins court terme donne naissance à une perspective contingente et situationnelle des ressources humaines, qui correspond à la culture de l'entreprise «basée sur un projet» évoquée plus haut, telle qu'elle est définie par Trompenaar.

En conformité avec cette approche, de nombreuses entreprises se considèrent aujourd'hui comme des «réseaux sous l'emprise du marché», plutôt que comme des organisations. Ces réseaux redéfinissent en permanence leurs structures, offrant dans un environnement dynamique de marché des possibilités de travail basé sur des projets. Nous vivons à l'ère du



travailleur contingent, où les emplois se trouvent remplacés par des «projets». Au Royaume-Uni, Brown et Keep (1999) soutiennent que le «taylorisme» et le «néo-taylorisme» continuent d'offrir un puissant modèle d'avantage concurrentiel, notamment dans le secteur des services. Dans une vaste étude sur les entreprises manufacturières britanniques, Ackroyd et Procter (1998, p. 171, cités dans Brown et Keep, 1999) concluent que la rentabilité n'est pas assurée par «l'acquisition d'un «noyau» de main-d'œuvre hautement qualifiée, mais par une combinaison de main-d'œuvre relativement peu qualifiée et de volonté de recourir à des sources externes de production».

En France, le jour même où le fabricant de pneumatiques Michelin annonçait pour le premier semestre 1999 un bénéfice net de 292 millions d'euros, soit 17 % de plus qu'un an auparavant, l'entreprise annonçait aussi qu'elle allait en Europe procéder sur les trois années à venir à des réductions d'effectifs portant sur 7500 emplois. La Bourse de Paris a fait un accueil euphorique à ces annonces. Le nouveau directeur financier a justifié l'opération de réduction des coûts en indiquant que les principaux rivaux du groupe avaient clairement annoncé leur ferme intention de s'implanter en Europe et qu'il voulait réagir par anticipation (*International Herald Tribune*, 11-12 septembre 1999, p. 11). L'article continuait en indiquant qu'alors que cette «entreprise familiale est traditionnellement considérée comme paternaliste envers ses salariés et insensible vis-à-vis de ses actionnaires, trois mois après son entrée en fonctions, le nouveau président Édouard Michelin, 36 ans, paraît impatient de rompre avec le style vieillot de gestion de son père François et d'introduire les pratiques commerciales qu'il a apprises aux États-Unis».

C'est là un exemple du renforcement du «pouvoir des actionnaires» dans les entreprises européennes, qui, selon un article paru dans *The Economist* (2000), promet de raviver le capitalisme européen. Les critiques allemands de l'OPA hostile de Vodafone sur Mannesmann début 2000 y voient le premier coup sévère porté au modèle bien établi du capitalisme rhénan, fondé sur un consensus et sur des liens étroits entre les banques, l'économie, les employeurs, les syndicats et le gouverne-

ment. L'article indique alors que cette tendance vers le pouvoir des actionnaires est le fait d'une nouvelle génération de dirigeants convaincus que «les entreprises appartiennent aux actionnaires, pas aux patrons ou à la «société»». Si l'on excepte l'Allemagne, qui est une forteresse de l'économie sociale de marché européenne classique, on constate que l'Europe tout entière a connu ces dernières années une flambée de fusions suite aux pressions des actionnaires. La valeur des fusions et acquisitions en Europe s'est élevée pour 1999 à 1200 milliards de dollars, soit une augmentation de 50 % par rapport à 1998 et de 700 % par rapport à 1994 (source citée dans *The Economist*, 2000 – Thompson, Financial Securities Data).

Conformément à cette tendance, les politiques de «gestion des ressources humaines» sont guidées essentiellement par le contexte situationnel de l'environnement externe du marché. Cela implique d'*adapter* les politiques de ressources humaines pour qu'elles cadrent avec la stratégie de l'entreprise. Les entreprises procèdent à un «stockage» ou à un «déstockage» de compétences en fonction des exigences du marché. Conclusion logique, les ressources humaines sont un facteur contingent et instrumentaliste sans aucune valeur intrinsèque en elles-mêmes⁽⁵⁾. De ce fait, le «développement des ressources humaines» en tant qu'activité distincte peut être ou non un élément de la politique de «gestion des ressources humaines», mais, conformément au principe de la «flexibilité externe», les stocks de ressources humaines peuvent être renouvelés plus efficacement par un processus de recrutement à court terme «basé sur un projet», de soustraction de produits et services, de réduction des effectifs, etc. Le concept d'«ingénierie des processus commerciaux» (Hammer et Champy., 1993), qui implique de reconfigurer du jour au lendemain l'organisation, et même l'ensemble de la filière des approvisionnements et des ventes, sous le signe de la réduction des coûts et de la diminution des effectifs, fournit un moyen de mettre en œuvre cette forme de «gestion des ressources humaines» que l'on peut qualifier d'approche «instrumentaliste et utilitariste».

On parle à ce propos d'un modèle «dur» de développement des ressources humaines dérivé de la pensée taylorienne et

(5) Le «Directeur des ressources humaines» d'une grande entreprise internationale, sacrifiant une bonne part de sa force de travail à une opération de restructuration, qualifiait avec facilité sa fonction de «Directeur des reliquats humains!»



néotaylorienne/néolibérale. Il s'oppose au modèle «souple», c'est-à-dire au modèle «humaniste axé sur le développement», qui s'efforce de concilier les besoins de l'entreprise avec le développement individuel de carrière et les effets sociétaux plus amples. Le «modèle dur» est fondé sur la «flexibilité externe» (ou «flexibilité numérique») du marché externe du travail (l'approche classique du *hire and fire* sur le marché libre, c'est-à-dire la possibilité de recruter et de licencier à son gré), par opposition à la «flexibilité interne» (ou «flexibilité fonctionnelle») du personnel de l'entreprise, qui est cultivée à travers le développement permanent de la compétence des individus et de leur aptitude au changement. La différence entre ces deux stratégies est que l'une comporte une approche de «secondarité des éléments (individus)», dans laquelle les individus sont constamment remplacés en fonction des tâches qui doivent être accomplies. L'autre implique une approche de «secondarité des fonctions» (Morgan, 1986; p. 98-100), au titre de laquelle, même si les tâches peuvent changer, l'entreprise considère qu'il est de son intérêt à long terme de maintenir en son sein les individus suffisamment bien formés (ou reformés) pour s'acquitter de nouvelles tâches. La prédominance des politiques néolibérales dans le monde renforce la position de ceux qui soutiennent cette perspective de «secondarité des éléments» et bat fortement en brèche le modèle de politique des ressources humaines «humaniste axé sur le développement».

Alors que, dans un ouvrage plus ancien, Handy (1989) avançait que l'avènement d'un marché du travail flexible avec ses entreprises flexibles (qu'il désignait aussi du terme de *shamrock companies*) affranchirait les individus (avec leur bagage de compétences) des formules rigides d'emploi et leur fournirait des possibilités de choix et d'accomplissement personnel, il a plus tard changé d'avis, signalant que si une telle situation pouvait servir les intérêts des professionnels hautement qualifiés – les «analystes symboliques», qui représentent un faible pourcentage de la population active –, elle ne renforçait pas la qualité de la vie professionnelle pour l'individu moyen (Handy, 1994).

Pour Sennett, «en attaquant la bureaucratie rigide et en mettant l'accent sur le ris-

que, la flexibilité donnerait prétendument aux individus davantage de liberté d'aménager leur vie. En fait, le nouvel ordre instaure de nouveaux contrôles, plutôt que d'abolir simplement les règles du passé – mais ces nouveaux contrôles sont tout aussi difficiles à comprendre» et représentent «un système indéchiffrable de pouvoir» (Sennett, 1998; p. 10). Étudiant la question de «l'organisation de la GRH, rhétorique ou réalité?», Sisson (1994, p. 15) confronte le contenu «rhétorique» de certains slogans de GRH à leur correspondance dans la «réalité»: la «flexibilité» signifie souvent que «la direction peut faire ce qu'elle veut», la «production à flux tendu» peut en fait être une «production mesquine» et le «travail en équipe» peut signifier «réduction de la marge de manœuvre de l'individu».

Adler et Cole (1993) s'efforcent de résoudre la polarisation entre type «humaniste» et type «instrumentaliste» d'organisation du travail ⁽⁶⁾. Ils aboutissent à ce qu'ils appellent le «taylorisme démocratique», qui constitue une tentative de mettre en œuvre de manière intégrée et pragmatique certains des principes sous-tendant la notion de groupe de travail semi-autonome et une version «humanisée» des principes tayloriens ou néotayloriens. Les travailleurs ont ainsi quant à la façon dont ils organisent leur travail une certaine marge de manœuvre qui diffère de l'approche taylorienne classique (issue d'une réflexion scientifique) de la «meilleure méthode». Adler et Cole ont adopté pour cette raison le terme de «taylorisme démocratique», pour qualifier leur version «adoucie» du taylorisme. Le «taylorisme démocratique» s'efforce d'associer les caractéristiques d'une bureaucratie efficace conforme aux principes néotayloriens avec un environnement authentiquement humanisant (caractérisé par de bonnes conditions de travail et de bonnes possibilités de formation). Ils y voient un système de formation qui «met en mesure» plutôt que de «mettre en demeure». Ils soutiennent que parler d'un concept de poste de travail caractérisé par des groupes de travail autonomes relève de la sornette romantique, considérant que la «production à flux tendu humanisée» de l'usine NUMMI – une entreprise commune de Toyota et General Motors aux États-Unis – constitue un modèle susceptible d'être mis en œuvre dans la pratique. Pour eux,

(6) Il s'agit pour ainsi dire de la transposition à l'organisation du travail du concept politique et sociétal de la «troisième voie» de Giddens face aux deux philosophies politiques dominantes: démocratie sociale (ancrée dans la régulation keynésienne de la demande, l'intervention gouvernementale, l'État providence et l'égalitarisme) et néolibéralisme/fondamentalisme du marché (Giddens, 1998).



l'usine NUMMI représente un équilibre judicieux entre les exigences d'efficacité et de satisfaction au travail, un environnement de travail «humanisé». Cet environnement est bien organisé, ergonomiquement bien conçu et présente de bons dispositifs de soutien aux travailleurs. Il combine les caractéristiques des systèmes de «production à flux tendu» avec les caractéristiques des systèmes fordien classiques, les travailleurs assumant la responsabilité de l'assurance qualité et de la maintenance de routine (Cressey et Kelleher, 1999; Ellström, 1999).

Orientation future du DRH en Europe

Cet article soulève en conclusion la question de la forme que revêtiront à l'avenir les politiques de «développement des ressources humaines» dans le contexte européen. Discutant le défi de la mondialisation auquel se trouve confrontée l'Europe, Lundvall et Borrás (1997) plaident dans leur rapport *The Globalising Learning Economy: Implications for Innovation Policy* (7) en faveur d'amples innovations sociales, mettant l'accent sur la construction de cadres sociétaux centrés sur de nouvelles formes de coopération entre organisations et d'alliances entre entreprises et producteurs de connaissances. Ils parlent de la nécessité de construire des «économies apprenantes» renforçant l'aptitude des individus, des entreprises, des régions et des pays à apprendre tout au long de la vie. Lundvall a même développé encore davantage cette notion en 1999 lors d'une Conférence européenne sur la recherche socio-économique (8), parlant de la création d'une «économie apprenante socialement durable». L'idée d'une «économie apprenante socialement durable» attire l'attention sur le fait que les politiques économiques ne peuvent être dissociées des politiques sociales. En fait, les valeurs sociales telles que la confiance et la coopération (que l'on a appelées «capital social») et les politiques sociales qui concourent à la justice sociale et fournissent à tous des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie sont considérées comme une prémisse d'un développement économique civilisé. L'approche de Lundvall et Borrás paraît être dans le droit fil des implications plus

amples d'une théorie plus ancienne des «systèmes socio-économiques», qui voulait construire des institutions fortes pour maîtriser les environnements sociaux turbulents. Cela signifie, selon Emery et Trist (1965), que des organisations interconnectées doivent contribuer à la création de systèmes communs de valeurs revêtant une signification pour quiconque est concerné et susceptibles de guider son action.

Pour Lundvall et Borrás, la solution néolibérale et la solution néoprotectionniste doivent s'effacer devant la «nouvelle formule» qui se concentre notamment sur la capacité d'apprentissage des apprenants, individus et régions faibles (Lundvall et Borrás, 1997; p. 38). Dans cette perspective, la dimension territoriale régionale devient importante, parce que «[...] territoire et proximité jouent un rôle central dans la genèse de savoirs tacites et la capacité de les exploiter. La région est de plus en plus le niveau auquel l'innovation est produite par des réseaux régionaux d'innovateurs, des groupements locaux et les effets de fécondation croisée des instituts de recherche» (ibid., p. 39). Le concept de la «région apprenante» est présenté comme un modèle visant à mobiliser tous les acteurs d'une région en vue de construire des politiques globales d'innovation axées sur les objectifs d'un développement économique et social intégré (Nyhan et al., 2000).

Le message central de Lundvall et Borrás est capital pour le débat sur l'orientation future des politiques de DRH au sein des entreprises, parce que les entreprises ne peuvent survivre sans tirer d'enseignements de leur environnement et sans lui apporter une contribution. Or, l'innovation au niveau de l'entreprise est nécessaire à cet effet. Pour Coriat (1995), l'innovation organisationnelle est le chaînon manquant dans la compétitivité européenne. Il invite à développer de nouveaux modèles organisationnels dans le cadre d'un processus de recherche mené parallèlement à l'expérimentation par les entreprises. Cette formule implique une recherche intégrée dans la pratique, qui aboutira à des connaissances pratiques à l'intention d'une nouvelle génération de dirigeants et de cadres dans les entreprises.

(7) Dans cette publication, qui constitue une analyse et une synthèse des résultats de sept grands projets européens de recherche socio-économique couvrant de nombreuses disciplines et bénéficiant d'un appui du quatrième Programme cadre de recherche socio-économique finalisée, Lundvall et Borrás se sont efforcés de fournir aux décideurs une vue d'ensemble des implications de ces études pour les politiques de l'innovation et de déterminer la voie à suivre pour les recherches ultérieures.

(8) Cette conférence, organisée par la Commission européenne, s'est tenue à Bruxelles du 28 au 30 avril 1999.



Pour en revenir à la question du modèle «humaniste» par opposition au modèle «instrumentaliste», l'impératif d'un DRH davantage centré sur la finalité de l'entreprise a été avancé par un Européen, Harrison (1999), dans son exposé lors de la séance inaugurale de la Conférence de l'Académie du développement des ressources humaines à Washington, en 1999. Présentant un exposé lors de cette même occasion, McLagan (1999) a critiqué la «vision mécaniste, plus autoritaire du monde» dans laquelle les individus sont considérés comme «des ressources, au sens où ils sont optimisés, voire exploités», soulignant «la dichotomie entre cette optique utilitariste basée sur le comportementalisme et l'optique générative basée sur la philosophie humaniste» et demandant alors si le spécialiste des ressources humaines devrait devenir un ingénieur en performance et un consultant systèmes ou se concentrer sur la tâche de donner libre cours aux capacités des individus, de telle sorte qu'ils puissent travailler pour eux-mêmes (McLagan, 1999; p. 17).

On peut dire en réponse à cette question que les professionnels du «développement des ressources humaines» sembleraient abandonner leur mission s'ils venaient à faire leurs ou même à simplement accep-

ter les consignes de ceux qui adhèrent à l'optique utilitariste des ressources humaines, qui est tirée de perspectives et de valeurs étrangères à celle du «développement des ressources humaines». Une fois surmontées pour leur plus grande part les inefficacités et l'absence de compétitivité qui se sont manifestées dans les entreprises européennes dans les années 80 et 90, face notamment à la capacité d'innovation et à la productivité supérieures des Japonais, le défi qui se présente maintenant est sans aucun doute de concevoir des solutions novatrices transcendant la situation actuelle et susceptibles de contribuer à la création d'une «économie apprenante socialement durable».

Peut-être la communauté des chercheurs et des praticiens du DRH devrait-elle, lorsqu'elle œuvre à l'élaboration d'un modèle futur, garder à l'esprit la réflexion suivante du «gourou de la gestion» Charles Handy (1991, p. 1): «En poursuivant ces objectifs (*croissance économique et efficacité*), nous risquons d'être tentés d'oublier que c'est nous, hommes et femmes pris individuellement, qui devrions être la mesure de toute chose et non pas servir à mesurer autre chose. Il est facile de se perdre dans l'efficacité, de traiter cette efficacité comme une fin en soi et non pas comme un moyen de parvenir à d'autres fins».

Bibliographie

Ackroyd, S.; Procter, S. British manufacturing organisation and workplace industrial relations: some attributes of the new flexible firm. *British Journal of Industrial Relations*, 1998, 36 (2), p. 163-183.

Adler, P.S.; Cole, R.E. Designed for learning: a tale of two auto plants. *Sloan Management Review*, 1993, 33 (3), p. 85-94.

Albert, M. *Capitalism against capitalism*. Londres: Whurr, 1993.

Ant, M. et al. *Access, quality and volume of continuing vocational training in Europe*. Berlin: Luchterhand, 1996.

Beer, M. et al. *Managing human assets*. New York: Free Press, 1984.

Beer, M. et al. *Human resource management*. New York: Free Press, 1985.

Brewster, C. et al. Trends in European HRM: signs of convergence? In Kilbride, P. (dir.) *Human resource management in the new Europe of the 1990s*. Londres: Routledge, 1993.

Brown, A.; Keep, E. Competing perspectives on workplace learning and the learning organisation. Document présenté à l'atelier du réseau (de recherche européenne en formation et enseignement professionnels) du forum TSER: *Learning in learning organizations*. Université d'Evora, Portugal, novembre 1999.

Coriat, B. Organisational innovations: the missing link in European competitiveness. In Andreasen L.-E. et al. (dir.) *Europe's next step – organisational innovation, competition and employment*. Ilford, Essex: Frank Cass and Company, 1995.

Cressey, P.; Kelleher, M. Advances and paradoxes of corporate learning practices. Document présenté à l'atelier du réseau (de recherche européenne en formation et enseignement professionnels) du forum TSER: *Learning in learning organizations*. Université d'Evora, Portugal, novembre 1999.

Cressey, P.; Kelleher, M. *Social partnership and human resource development*. Non publié, European Consortium for the Learning Organisation, Bruxelles, 1999.



- Docherty, P.; Dilschmann, A.** *Lärande med förbindelser: närteknik stöd blir teknikstyrning*. Stockholm: Arbetsmiljöfonden MDARapport, 1992.
- Docherty, P.; Marking, C.** Understanding changing competence demands. In Docherty, P.; Nyhan, B. 1997.
- Docherty, P.; Nyhan, B.** *Human competence and business development – emerging patterns in European companies*. Londres: Springer Verlag, 1997.
- Ellström, P.-E.** Integrating learning and work: problems and prospects. Document présenté à l'atelier du réseau (de recherche européenne en formation et enseignement professionnels) du forum TSER: *Learning in learning organizations*. Université d'Evora, Portugal, novembre 1999.
- Emery, F.E.; Trist, E.L.** The casual texture of organisational environments. *Human Relations*, 1965, 18 (1), p.21-32.
- Frombrun, C.J.** The external context of human resource management. In Frombrun, C. et al. (dir.) *Strategic human resource management*. New York: John Wiley, 1984.
- Giddens, A.** *The third way – the renewal of social democracy*. Oxford: Polity press, 1998.
- Guest, D.** Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies*, 1990, 27 (4), p. 377-397.
- Hammer, M.; Champy, J.** *Re-engineering the corporation*. New York: Harper Collins, 1993.
- Handy, C.** *The age of unreason*. Boston: Harvard Business School Press, 1991.
- Handy, C.** *The empty raincoat – making sense of the future*. Londres: Hutchinson, 1994.
- Harrison, R.** HRD and the business: turbulence, turmoil and strategic direction. Document présenté à la conférence de 1999 de l'*Academy of human resources conference*. Washington D.C., mars 1999.
- Heidegger, G.** The social shaping of work and technology as a guideline for vocational education and training. *The Journal of European Industrial Training*, 1997, 21 (6/7), p. 238-246.
- Hendry, C.** International comparisons of human resource management: putting the firm in the frame. *International Journal of Human Resource Management*, 1991, 2 (3), p. 415-440.
- Hollinshead, G.; Leat, M.** *Human resource management – an international and comparative perspective*. Londres: Pitman, 1995.
- Ter Horst H. et al.** HRD models and variations in learning organisations in the US, Japan and Europe. In Lasonen, J. et al. (dir.) *Conference proceedings: network on vocational education and training research (VETNET) – Conférence européenne sur la recherche en éducation 1999*, Institut de recherche en éducation, Jyväskylä, Université de Jyväskylä, 1999.
- International Herald Tribune**, 11-12 septembre 1999.
- Lundvall, B.-Å.; Borrás, S.** *The globalising learning economy: implications for innovation policy*. Luxembourg: EUR-OP, 1997.
- McLagan, P.A.** Jumping up and down on a fault line – the role of HRD as we enter a new millennium. Document présenté à la conférence de l'*Academy of human resources conference*. Washington DC, mars 1999.
- Méhaut, P.; Delcourt, J.** *Le rôle de l'entreprise dans la production des qualifications: effets formateurs de l'organisation du travail – Rapport de synthèse*. Cedefop, Luxembourg: EUR-OP, 1997.
- Miles, R.; Snow, C.** Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*. été 1984, p. 36-52.
- Morgan, G.** *Images of organisation*. Beverly Hills, California: Sage publications, 1986.
- Nyhan, B.** Emerging patterns of qualification and learning. Présentation à la conférence EPOQUAL du Centre européen pour le travail et la société. Dublin, Trinity College Dublin, décembre 1993.
- Nyhan, B.** La création d'organisations apprenantes. De la théorie à la pratique – l'enseignement des entreprises européennes. *Revue européenne -Formation professionnelle*, janvier-avril 1999/1, n°16.
- Nyhan, B.** Trends in competence development in European companies. In Sellin, B. (dir.) *European trends in occupations and qualification - findings of research, studies and analyses for policy and practice*. Volume II. Cedefop, Luxembourg: EUR-OP, 2000.
- Nyhan, B.; Attwell, G.; Deitmer, L.** *Towards the learning region – education and regional innovation in the European Union and the United States*. Cedefop, Luxembourg: EUR-OP, 2000.
- OCDE.** *Perspectives de l'emploi de l'OCDE*. Paris: publications de l'OCDE, 1999.
- Pieper, R.** *Human resource management: an international comparison*. Berlin: De Gruyter, 1990.
- Poell, R.** *Organising work-related learning projects – a network approach*. Université catholique de Nimègue: Nimègue, 1998.
- Prahalad, C.K.; Hamel, G.** The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 1990, 68 (30).
- Rauner, F. et al.** The social shaping of technology and work: human centred CIM systems. *Artificial Intelligence and Society*, 1988, 2 (1), p. 47-61.
- Senge, P. M.** *The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation*. New York: Doubleday, 1990.
- Senge, P. M.** Through the eye of the needle. In Gibson, R. (dir.) *Retinking the future*. Londres: Nicolas Brealey Publishing, 1997.
- Sennett, R.** *The corrosion of character – the personal consequences of working the new capitalism*. New York: W.W. Norton and Company, 1998.
- Sisson, K.** *Personnel management – a comprehensive guide to theory and practice*. Oxford: Blackwell, 1994.
- Sparrow, P.; Hiltrop, J.M.** *European human resource management in transition*. Hertfordshire: Prentice Hall, 1994.
- Stahl, T.; Nyhan, B.; D'Aloja, P.** *The learning organisation – a vision for human resource development*. EUROTECNET. Bruxelles: Commission des Communautés européennes, 1993.
- The Economist**, vol. 354, n° 8157, 12-18 février 2000.
- Trompenaar, F.** *Riding the waves of culture – understanding cultural diversity in business*. Londres: Economist books, 1993.
- Wobbe, W.** Overview and predicted trends towards the flexible factory. In Wobbe, W.; Brödner, P. (dir.) *New technology and manufacturing management – strategic choices for flexible production systems*. Chichester, West Sussex: John Wiley, 1990.