

# **Gestion des ressources humaines et sciences sociales : -Je t'aime, moi non plus**



## **Un atelier de la 2014**

**Animé par Chantal Hémard**, Gérante d'Arcône, **Marie-Hélène Cabbé**, Présidente de l'APSE et sociologue intervenante - Inter-Mezzo, et **Philippe Adeline**, Consultant indépendant, (ex-DRH groupes multinationaux). **Grand témoin : Christine Audoux**, Directrice des ressources humaines - INRA, et sociologue. **Participants : 18**

Partant du constat que gestion des ressources humaines et sciences sociales semblent souvent entretenir une relation d'attirance-embarras témoignant de difficultés à surmonter, les animateurs ont proposé aux participants d'explorer cette relation de trois façons : en partageant avec le groupe leur parcours et leur expérience en la matière, en traitant en sous-groupes (3x 6) une demande d'action sur un sujet « humain » dans une organisation, et finalement en réagissant sur quelques pistes de réflexion.

### **Parcours et expériences de l'attirance-embarras entre GRH et Sciences Sociales :**

Animateurs, témoin, et participants ont chacun tour à tour partagé avec l'ensemble du groupe leurs parcours, positions et témoignages sur la question. Nous avons pu ainsi constater que cette question existait dans des contextes divers:

- organisations : fonction publique, associations/syndicats, entreprises, organisation internationale
- rôles : responsables RH, « associés » aux RH (formation), observatoire social, dirigeants, consultants, administrateurs, enseignants
- lieux: en France et à l'International, en « local » comme en « central »
- « disciplines » des sciences sociales : Sociologie, Psycho-sociologie, Psychologie (*10 participants ont indiqué une formation initiale en sciences sociales, 4 en ingénieur/informatique, 3 en gestion, 2 en droit, certains participants n'ont rien précisé*).

Les témoignages mêlaient la plupart du temps attirance et embarras entre gestion des ressources humaines et sciences sociales, plutôt que de les opposer:

L'attirance GRH-SS, comme « interdisciplinarité » nécessaire, permettant la « traduction » entre des langages et approches « complémentaires » qui se « fertilisent »:

- o La gestion langage « officiel » de l'organisation, du contrôle, de l'administration
- o Les sciences sociales pour comprendre, prendre en charge la diversité, bâtir des « ponts »

*Plusieurs participants, intervenant surtout dans l'enseignement, constatent ainsi un regain d'intérêt des organisations pour les sciences sociales.*

L'embarras GRH-SS, interrogations et inquiétudes lorsque l'on est confronté à ce qui est décrit comme des « dérives » mettant en difficulté dans l'activité, polarisées en 2 « figures » :

- o Une gestion des ressources humaines dominée par l'urgence, l'administration, les outils, voire « instrumentalisante », « stéréotypée », normative
- o Des sciences sociales « intellectuelles », « distantes », « politiques », voire principalement « critiques » vis-à-vis de l'organisation et des GRH.

*L'embarras entre GRH et SS témoigne ainsi aussi des tensions auxquelles les acteurs et organisations sont confrontés (action vs réflexion, court vs moyen/long terme, contrôle vs autonomie, bureaucratie vs démocratie,...), des rapports de force entre groupes professionnels (direction / salariés, gestionnaires / professionnels, ...), mais aussi des visions du monde auxquelles chacune de*

ces approches se réfère. Vivre ou résoudre cette tension, tendre vers une traduction qui « réconcilie » les approches au travers de pratiques RH n'excluent pas de réelles conflictualités vécues entre ces deux visions du monde par les acteurs eux-mêmes.

### **Cas pratique : « le plan d'action »**

Le cas pratique a été préparé par 3 sous-groupes (de 6 participants) animés par Chantal Hémard, Marie-Hélène Cabé et Philippe Adeline. Il a proposé aux participants de définir comment le DRH, basé au siège d'une importante organisation nationale, pouvait répondre à une « commande » de plan d'action émanant de sa direction générale consistant à sensibiliser les directions d'unités locales sur un problème social sensible pour les instances représentatives du personnel.

Chaque sous-groupe rassemblait des personnes aux parcours et positions différentes (RH en organisation, consultant, organisation syndicale, enseignant,...) et ont donné lieu à de nombreux échanges d'expérience pour répondre à la « commande ». Le rôle des animateurs consistait principalement à faciliter les discussions, puis à en restituer une synthèse à l'ensemble des participants de l'atelier.

Les 3 synthèses se sont organisées en 2 enjeux principaux (comprendre la demande - pourquoi - et y répondre - plan d'action), et ont abordé les questions de langage et de complémentarité entre GRH et SS décrits précédemment.

Complémentarité entre GRH et SS:

Pour préparer la réponse à la commande, les sous-groupes se sont appuyés aussi bien sur la « gestion des ressources humaines » (politiques, procédures, outils, réglementations, accords, systèmes d'informations, tableaux de bord et analyses), que sur les sciences sociales (problématisation de la commande, identification et implication des acteurs dans la compréhension et la résolution du « problème »,...).

*L'apport des sciences sociales a été d'explorer les enjeux « stratégiques » et « politiques » du problème posé, et d'identifier les acteurs, obstacles et « marges de manœuvre » à prendre en compte pour aborder les questions de dispositifs, outils et réglementations « GRH », incontournables (« obligations légales » - droit du travail, social, conventionnel – « standards » - normes ISO...- et « pratiques »).*

Langages GRH-SS:

L'enjeu de « traduction » entre GRH et SS se situe dans le choix d'une formulation et d'un langage compris et admis par les interlocuteurs (la direction générale dans le cas) permettant de « mettre sur la table » les enjeux (enjeux stratégiques et politiques évoqués précédemment), parfois « inconnus » (ou non maîtrisés) mais nécessaires pour poser le problème et bâtir le plan d'action, choisir les outils.

*L'apport de la gestion a été de servir de langage connus des directions, ses dispositifs et outils servent ainsi de point de départ pour explorer le problème (plan de gestion des risques, gestion prévisionnelle des emplois, statistiques de pyramide des âges, accords nationaux, lexique...), les moyens d'actions envisagés (plan de communication, tableaux de bord, politique senior, « livrables »...) et les acteurs concernés (comités de pilotage, organigramme, instances représentatives du personnel, ...). Pour aborder des questions plus conceptuelles, de valeurs, le recours à la philosophie à travers des références « connues » a également été évoqué.*

Dans ce bref « cas pratique » la difficulté du travail de complémentarité et de traduction entre GRH et SS sur la commande apparaît ainsi principalement aux participants comme un embarras quand il s'agit de rendre « recevable » par la direction (et les autres parties prenantes) la réponse proposée. Avoir des « alliés », se « faire aider », sont des moyens qui ont été évoqués par les participants pour surmonter cette difficulté.

## Pistes de réflexion :

En conclusion, Christine Audoux propose de penser

- Les « média » de traduction entre ces deux approches. Il s'agit notamment de « construire des objets » investis par le double langage. Il s'agit autant d'objets de savoirs que de pratiques dont l'élaboration requiert des transactions entre les différents référentiels. Ces « objets » peuvent se construire à l'occasion de toute action et question RH, ainsi que le montre l'étude de cas
- Les « positions » des acteurs RH qui croisent activités (*inspirée des travaux de Dave Ulrich, professeur et consultant en management des ressources humaines*) et disciplines (sciences sociales et de gestion) mobilisées par la fonction Ressources Humaines.

On y retrouve les tensions évoquées lors de l'atelier, qui peuvent être prolongées par quelques questions:

- Tensions entre « activités » : La gestion opérationnelle RH a souvent été évoquée comme « dominant et empêchant » les activités de stratégie, de conseil et d'étude RH dans les témoignages, alors que ces 3 activités sont celles qui ont été principalement mobilisées lors du cas pratique.
  - o *De quoi et de qui parle-t-on quand on parle de GRH ? de la fonction RH, des activités de « gestion » RH ? de l'ensemble des activités ? Quelle place pour les managers et les salariés ?*
  - o *Quand la charge de travail de la fonction RH laisse peu de temps (poids de l'administration,...) aux activités d'étude et de conseil, à qui les confier en interne (observatoire social, management, fonction stratégie, groupes de travail, communautés d'experts,...) ou en externe (consultant, intervenant, association professionnelle, laboratoire de recherche, étudiants...) ? Comment alors « travailler ensemble » sur ces sujets ?*
  - o *Peut-on « faire sans » conseil et étude (stricte application du droit, de dispositifs « copiés ») Quelles implications sur les autres activités (stratégie, gestion, décision) et la fonction ?*
- Tension entre « disciplines » : La traduction GRH/SS a souvent été recherchée dans le cas dans les activités de conseil, d'étude et de stratégie, mais devient « compliquée » pour les acteurs lorsque les sciences sociales apparaissent « intellectuelles » ou « systématiquement critiques »
  - o *Quelles sont les approches « disciplinaires » des personnes impliquées (une majorité -10- des participants de l'atelier ont indiqué être formé aux sciences sociales mais peu -2- en gestion) ?*
  - o *L'interdisciplinarité GRH/SS est-elle recherchée/trouvée individuellement, ou collectivement ? Y a-t-il des « territoires » GRH-SS -?*
  - o *Quand des apports disciplinaires semblent manquer, où les trouver (interne, externe, ...) ? Sous quelle forme (formation, diagnostic, expertise, conseil, intervention, information...) ? Avec quelle posture (critique, objective, facilitatrice, pratique, exploratoire...) ?*
  - o *Au-delà des connaissances « théoriques » disciplinaires, sur quelles pratiques reposent ces activités ? Quelles « expériences » permettent de les acquérir ?*