

PRINCIPES DE BASE DU MANAGEMENT POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

D'après François PICHAULT : Ressources Humaines et
Changement Stratégique, de Boeck Editeur

AVANT PROPOS

Le management politique constitue une ' stratégie a part entière' qui s'inscrit dans une perspective 'd'appropriation' du changement par les principaux acteurs concernés.

L'un des principes essentiels du management politique consistera alors dans le fait que les jeux ne sont pas joués d'avance et qu'il ne constitue en aucun cas une garantie d'apaisement des conflits dans l'organisation.

Dans ce sens, les divergences d'intérêts des acteurs en présence seront prises en considération dans le processus d'élaboration de la stratégie de changement.

DÉFINITIONS

Le 'modèle' proposé par F. PICHAULT dans Ressources Humaines et Changements Stratégiques repose essentiellement sur huit principes :

Repérer les circuits de communication informels.

Prendre en considération les circuits informels de circulation de l'information au lieu de tenter vainement de les éliminer.

Identifier les principaux détenteurs d'influence

Repérer les principaux groupes d'intérêt en présence concernés par le projet et qui se trouvent à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Analyser les capacités de mobilisation internes et externes

Ce principe découle du précédent et consiste dans ' l'évaluation ' du poids de chaque détenteur d'influence en vue de mesurer l'ampleur des conflits susceptibles de surgir.

Anticiper les moyens d'action susceptibles d'être déployés

Prendre en compte, dès la conception du projet, les comportements des différents acteurs en les situant dans leur ' logique d'action ' eu égard à leurs intérêts (freinage - gaspillage - tricherie - etc;)

Abandonner le mythe de la prédétermination des tâches et de la réforme des pratiques en vigueur

Rejeter les codifications excessives et très strictes des activités (tentation panoptique et hyper fonctionnalisme) qui aboutissent au développement des activités politiques régressives. Abandonner 'l'idée selon laquelle ou doit profiter du changement pour réformer les pratiques en vigueur' .

Dans les deux cas, il s'agit d'adapter le projet de changement à la réalité organisationnelle et non l'inverse

Eviter la recherche de consensus

Rejeter l'appréhension du conflit comme un ' dysfonctionnement temporaire ' et la recherche illusoire de son apaisement par la mise en place de procédures établies à priori.

Privilégier la reconnaissance du ' dissensus ' et non la recherche de consensus.

Valoriser les innovations et les appropriations imprévues

Le rejet de la prédétermination des tâches conduit au soutien à l'innovation. Ce dernier peut s'exercer de façon préventive par l'anticipation des pratiques d'appropriation du projet et leur légitimation

Utiliser de manière pertinente le pouvoir de joker

Organiser le ' jeu social ' des acteurs en intervenant en tant que 'tiers acteur' créateur de sens dans la régulation du système de l'innovation..

Les principes du management politique que nous venons de présenter s'appuient en partie sur la typologie de MARCH et SIMON relative aux réactions managériales face aux conflits.

TYPOLOGIE DE MARCH ET SIMON

Ces auteurs retiennent quatre types de réactions :

La résolution de problèmes (type A)

Elle consiste dans la recherche d'informations supplémentaires en vue de proposer des solutions nouvelles aux problèmes à l'origine du conflit.

La persuasion (type B)

Rechercher la modification des objectifs des membres de l'organisation en persuadant du bien-fondé des positions des responsables. Cette démarche repose sur une 'croyance implicite selon laquelle, à un certain niveau les objectifs sont communs et que les désaccords au niveau des objectifs secondaires peuvent être transcendés par référence aux objectifs communs .'

Le marchandage (type C)

A travers cette pratique, c'est la recherche du compromis qui est visé à plus ou moins long terme.

Alliances et rapports de Force (type D)

C'est une méthode ' politique ' par laquelle les gestionnaires constituent des alliances stratégiques en vue d'établir des 'rapports de force unilatéraux'. Une certaine correspondance ' prescriptive ' est à établir entre les types de réactions et les systèmes

d'influence. En effet, on aura tendance à retrouver les réactions, de type C (marchandage) dans les organisations à système centripète (statutquo et compromis) et à l'inverse des réactions de type D (alliance et rapports de force) dans les organisations à système centrifuge. Le système d'influence étant un facteur sur lequel les responsables d'un projet ont peu de prise, leur action ne peut porter que sur le style de management et c'est à ce niveau que sera évaluée leur capacité à faire aboutir un projet.

Pour l'appréciation des résultats d'un projet de changement (réussite ou échec), le management politique, eu égard aux divergences d'appréciation, aura pour objectif d'éviter le 'relativisme intégral' (le même projet pouvant être considéré comme échec ou réussite selon les intérêts des acteurs concernés).

Dans ce sens, l'auteur propose de procéder à 'une évaluation qui débouche sur un diagnostic global recherchant le critère de satisfaction conjointe d'intérêts divergents'

Le cas le plus net de succès sera alors celui où le style de management aboutira à un modus vivendi dans lequel on parviendra à faire coexister des intérêts opposés en privilégiant un 'comportement de satisfaction' (déterminé par le profit mais tenant compte des intérêts des acteurs en présence) plutôt qu'un comportement d'optimisation (modèle idéal de prise de décision dans le sens de la maximisation du profit);

Pour reprendre Alter, il s'agira dans ce cas d'un processus qui s'inscrira dans une logique d'innovation où 'les règles du jeu ne sont pas fixées à priori mais collectivement'. Ainsi, les ajustements mutuels permanents dans l'action des acteurs créeront une situation nouvelle qui sera perçue comme 'réussite relative même si les objectifs initiaux d'une des parties ne seront pas véritablement atteints'.

ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?

Malgré l'évolution de la gestion des ressources humaines qui a vu son champ d'intervention s'élargir et relever dans certains cas du niveau stratégique, elle continue d'obéir à une logique instrumentale en fonctionnant comme structure d'accompagnement au service de la 'rationalité technico-économique' (P.Louart) le fait qu'elle soit souvent confirmée dans la réalisation de tâches techniques (sélection -recrutement - rémunération - formation) le prouve assez fortement.

La prise en charge du management politique par des structures de ressources humaines 'marginalisées' et évoluant dans un style de management panoptique, se traduirait alors par des actions insignifiantes qui ne serviraient que de 'vernis officiel' .

La condition principale du développement de ce type de management résiderait alors dans l'émergence chez les différents groupe d'acteurs d'une 'culture politique' qui leur permettrait de faire face aux diverses situations de conflit sans 'recourir d'emblée à des outils rationalisateurs ' porteurs d'illusions panoptiques.

Le management politique qui se veut intervenir sur le double plan analytique (analyse à postériori des stratégies déployées par les acteurs) et normatif (critère de satisfaction conjointe d'intérêts divergents) s'appuiera donc sur cette 'culture politique' qui permettra aux acteurs en présence de disposer d'une capacité d'adopter en permanence les processus de changement à la réalité organisationnelle dans laquelle ils évoluent.

Dans ce sens, il s'agira de parvenir à une combinaison efficace entre une démarche heuristique (logique d'action) et une démarche algorithmique (logique d'opération). Le caractère encore dominant du paradigme rationaliste (malgré ses versions actualisées) démontre amplement la complexité de la réalisation de cette 'rupture logique' .

COMMENTAIRES

En liant étroitement le contenu et l'issue d'un processus de changement aux phénomènes de pouvoir, l'analyse proposée par l'auteur va certes dépasser l'approche politique traditionnelle mais présenter certaines limites.

En effet si cette dernière consistait à expliquer l'équilibre dans le fonctionnement d'une organisation par un ' jeu à somme nulle ' entre les acteurs, la nouvelle approche essaie au contraire de démontrer que les phénomènes de pouvoir peuvent consister en un ' jeu à somme non nulle (M. Crozier) non ' piloté ' d'en haut et permettant le développement de l'innovation.

Dans cette période de mutation profonde (ère post-fordiste, post-industrielle...), cette recherche de l'innovation qui constitue la préoccupation centrale des entreprises pour faire face aux exigences de compétitivité va être à l'origine d'un développement technique et technologique continus qui n'ira pas évidemment sans répercussion sur l'organisation du travail. Nous assistons alors à ce niveau, à l'émergence de collectifs nouveaux qui vont mettre à nu les délicates questions de la liaison entre actions individuelles et actions collectives au sein d'une organisation.

En proposant une 'voie médiane' entre l'individualisme méthodologique et le collectivisme' déterministe, l'auteur démontre la nécessité de 'changer de raisonnement par la reconnaissance' et la mise en évidence du poids des conflits d'intérêts et de rationalité entre les acteurs dans le fonctionnement d'une organisation.

C'est alors à ce niveau que se situent à notre avis, les limites de cette analyse puisque la réalité actuelle des organisations démontre amplement que le néo-taylorisme ou le 'taylorisme assisté par ordinateur' (B.Coriat) restent encore dominant et se traduisent par un durcissement des formes de contrôle social : les salariés évoluent beaucoup plus dans une logique d'opérateurs (sous la contrainte) que d'acteurs (autonome)

Ces formes peuvent certes prendre des allures plus souples fondées sur le discours participatif (valeurs communes, culture d'entreprise etc ...) avec comme objectif la constitution de collectifs sur mesure débarrassés de toute influence critique mais elles traduisent en fait un retour en force des orientations hégémoniques'. Ces dernières risquent sérieusement de remettre en cause le modèle de régulation par ajustement mutuels et continus visant la 'satisfaction conjointe d'intérêts divergents. '

En effet, nous pouvons assister à terme à l'effritement des bases même de constitutions des règles autonomes produites par les salariés à partir de leur culture professionnelle et leurs propres valeurs, c'est toute la question de l'évolution du 'quant à soi' identitaire des salariés qui est passée à travers la modernisation des entreprises et le nouvel ordre social qui se profile à l'horizon. . Elle rend à notre avis la prise en compte de la dimension macro-économique et macro-sociale incontournable dans l'analyse des processus de changement qui se situent sur le plan 'micro' .

Le management politique des ressources humaines constitue certes la démarche appropriée pour appréhender et agir sur les réalités organisationnelles dans leur diversité et spécificité, mais encore faut-il que les structures de gestion des ressources humaines combler leur 'déficit d'élaboration conceptuelle' et dépassent le stade des incertitudes théoriques ' (P..Louart).

La complexité des questions soulevées dans cet ouvrage en démontre l'impérieuse nécessité.