

«LA FONCTION HUMAINE ET SOCIALE DANS LES ENTREPRISES FRANÇAISES:

CRISE D'IDENTITÉ ET GESTION DE LA MODERNISATION»

Dominique MARTIN

PARIS – IRESCO-CNRS

Jadis méconnue, marginale ou confondue avec le pouvoir patronal, rarement étudiée par les spécialistes de sciences sociales, la fonction humaine et sociale se voit reconnaître une place essentielle dans le pilotage de l'entreprise.

L'inflation du discours sur la place centrale d'une gestion des ressources humaines dans les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, du secteur tertiaire ou industriel, pourrait être mis au compte des habituelles rhétoriques managériales si elle ne révélait un phénomène social d'importance: l'ampleur des problèmes humains posée par les mutations industrielles a mis en évidence de besoin de méthodes de gestion des hommes à la fois plus rigoureuses et plus imaginatives (ARCHIER et SERIEYX, 1984). Si l'on parle aujourd'hui de «système de gestion des ressources humaines», c'est aussi pour constater l'évolution historique de la vocation de la fonction: longtemps peu différenciée, administrative et centrée sur la réglementation, elle apparaît aujourd'hui comme le partenaire indispensable d'un développement social des entreprises (SAINSAULIEU, 1987).

Le phénomène doit aussi être rapproché de l'émergence d'une symbolique du changement, liée au retour du management par les valeurs (PETER et WATERMANS, 1983; OUCHI, 1982), qui trouve

écho en France, particulièrement, dans la réflexion récente sur la «réhabilitation de l'entreprise»¹.

Des études empiriques récentes permettent de mieux cerner la réalité et la signification sociale de ces transformations². Cet article propose de formuler quelques interrogations sur les évolutions récentes de la fonction personnel et d'étudier les principales dimensions de l'action de ses membres. Nous utiliserons pour fil conducteur la référence à la notion d'acteur de changement. On tendra de montrer que, malgré son utilisation banalisée, elle renvoie à des acceptions qui ne sont pas toujours clarifiées ni congruentes.

Placée contradictoirement entre la logique d'efficacité de l'organisation et la recherche d'une professionnalisation, la fonction vit une crise d'identité, qui affecte aussi bien l'image de son rôle que la représentation de son devenir.

Dans un monde où domine l'économique, les responsables de la gestion des ressources humaines peuvent-ils devenir l'acteur central de la modernisation, ou sont-ils les simples agents d'adaptation, voire de reproduction d'un ordre industriel en crise?

I MUTATIONS DE L'ENVIRONNEMENT ET ÉVOLUTION DE LA FONCTION PERSONNEL: EMERGENCE D'UN NOUVEAU DISCOURS.

1 – L'impact du nouveau contexte socio économique.

Quels que soient les symboles utilisés pour rendre compte de la modification de l'environnement (agression, défis, chances d'évolution), le renouvellement des pratiques de gestion de personnel est toujours évoqué comme une réponse aux mutations récentes de l'entreprise. Ce point appelle deux remarques préliminaires.

Le discours sur la transformation de la fonction n'est pas nouveau: on trouve, en 1976, dans un article de J. B. EGGENS, un plaidoyer argumenté pour une profonde évolution de la fonction: L'auteur souligne que la rationalisation de la gestion du personnel et sa reconnaissance comme fonction «stratégique» représentent sa «chance de survie» comme «instrument fondamental de régulation des rapports employés-salariés» (EGGENS, 1976). La revendication procède d'un «constat de faillite de l'illusion technique et du mythe technocratique». Le détour par le management japonais ou californien dans les

¹ On se référera particulièrement à l'article de R. SAINSAULIEU et D. SEGRESTIN, «Vers une théorie sociologique de l'entreprise», *Sociologie du travail*, n.° 3, 1986.

² Nous nous fondons ici particulièrement sur une recherche action en cours auprès de la fonction humaine et sociale dans un grand groupe industriel français, ainsi que sur divers travaux d'études réalisés sur ce thème. Cf. bibliographie, en annexe.

années 80 ne fait qu'amplifier le message: le management, à l'instar des contextes turbulents, est entré dans une phase d'incertitude. L'assurance dans la gestion rationnelle des ensembles humains cède la place au retour des valeurs. (THEVENET, 1986).

La modernisation n'est non plus, un procès purement exogène par rapport à la dynamique des entreprises. Souvent vécue comme une fatalité, elle consiste bien plutôt en un construit social complexe. Elle ne se limite pas à l'adaptation à des contraintes technico-économiques: elle est aussi un procès de rationalisation qui s'accompagne de la légitimation de nouvelles élites.

Il n'empêche que, dans la mentalité commune, les changements de l'environnement de l'entreprises ont été vécus comme des exigences d'adaptation très fortes par les gestionnaires de ressources humaines. On peut en rappeler, dans le cadre français, les dimensions principales (PERETTI, 1985).

Les nouvelles technologiques, souvent réductrices d'emplois, ont mis au premier plan la nécessité de mieux anticiper l'évolution de ces métiers et des organisations.

La réduction de la croissance, s'est souvent traduite par les difficultés dans la poursuite des politiques contractuelles. Elle oblige, en outre, les entreprises à intégrer davantage la comparaison des coûts de main-d'œuvre dans l'élaboration de leur politique sociale.

Sur un plan socio-politique, le changement du cadre législatif (bilan social, lois AUROUX, évolutions récentes des réglementations en matière de temps de travail) a créé à la fois des contraintes nouvelles et des opportunités d'expérimentation sociale (expression des salariés, cercles de qualité).

Sur un plan plus général, *la réhabilitation de l'entreprise*, au delà des vagues, pose le problème des conditions concrètes auxquelles peuvent être conciliés les exigences de flexibilité et d'intégration, à une époque où l'on assiste à la recrudescence de reflexes individualistes face à l'aggravation du chômage.

Plus qu'à une simple extension de ses missions, on assiste globalement à une réorientation des finalités de la fonction personnelle. Elle se voit assigner une place centrale dans la construction des rapports sociaux de l'entreprise de demain, au coeur de tensions parfois vives autour des choix de politiques sociales.

2 – Transformations de la fonction personnel et nouvelle vocation.

Plusieurs études récentes (Bossard, 1986; *Entreprise et Personnel*, 1985) soulignent les modifications intervenues dans les structures, les rôles, les missions, les méthodes d'action et la carrière des hommes de personnel. Rappelons en les constats principaux.

La fonction se différencie en sous fonctions et, en même temps, se dote de structures centrales qualitatives³.

Elle devient un *lieu d'action valorisé*. Jadis considérée comme une impasse, elle s'organise autour de carrières spécifiques et, dans certains cas, devient une fonction de direction générale.

Elle se dote de méthodologies d'intervention socio économiques qui lui permettent d'asseoir la crédibilité de son action. (Tableaux de bord, outils de diagnostic et de prévision, etc...).

Le recrutement des hommes tend à ouvrir la fonction à de jeunes diplômés, plus soucieux de performance et d'action sur les systèmes humains que d'allégeance à l'esprit maison ou au charisme des dirigeants.

Il ne faudrait pas, toutefois, en conclure à une transformation homogène de la fonction ressources humaines. La modernisation s'inscrit, en effet, dans le gouvernement des entreprises. (GIRARD, 1986). La vision moderniste de son évolution est plutôt partagée par des dirigeants haut placés dans l'exercice des responsabilités. En outre, si le discours dominant met l'accent sur une «*synergie*» entre niveaux d'action, la *structure hiérarchique* conserve une fonction essentielle de coordination: d'une part, parce que les responsables locaux de personnel dépendent directement le plus souvent de chefs opérationnels. D'autre part, parce que la recherche d'une cohérence accrue de l'action tend à renforcer la division du travail: aux Directions générales revient la mission de concevoir la stratégie globale; aux responsables de terrain, celle de conduire la politique dans les limites des objectifs qui leur sont assignés (BAUER, COHEN, 1982).

La demande d'expertise sociale aux postes de pilotage de la gestion des ressources humaines conduit à reposer le problème de la finalité de l'action. A une fonction marginalisée ou émiétée, les théoriciens du management prétendent substituer une fonction à la fois «globale et centrale» par rapport au développement de l'entreprise. Ils l'inscrivent dans un projet d'intégration d'une entreprise de type nouveau. Leur référent, implicite ou explicite, est celui du changement et du progrès.

La fonction se voit reconnaître la *gestion globale* de l'organisation, dans le cadre d'un management «intégratif» (ARCHIER et SERYEX, 1984). De façon voisine, l'insistance sur la centralité de la gestion des ressources humaines traduit le souci d'un recentrage de

³ En se référant au courant de la contingence structurelle, on peut faire l'hypothèse qu'en réponse à la variabilité croissante de l'environnement (LAURENCE et LORH, 1973; MINTZBERG, 1985), l'adaptation des systèmes de ressources humaines se traduit par la spécialisation de ses fonctions, la formalisation des procédures, la différenciation des niveaux d'action et la redéfinition des rapports entre centre et périphérie.

la politique sociale par rapport aux priorités économiques. Dans cette logique, la motivation des hommes, le développement des compétences, voire la création de culture et de projet collectifs deviennent essentiels. (ENTREPRISE ET PERSONNEL, 1985).

3 – Symbolique de l'entreprise et imaginaire du changement.

Bien peu d'auteurs s'interrogent sur le statut du discours qui sous tend cette montée en puissance de la fonction personnel. Loin d'être une traduction banale des changements de l'environnement, il exprime une nouvelle idéologie de l'expert social, dont les conditions de production et de diffusion (BOUDON, 1985). On peut esquisser, ici, deux types d'interprétation du phénomène.

Une nouvelle idéologie patronale.

Dans un monde industriel frappé par une crise profonde des représentations de l'avenir, la fonction ressources humaines se voit chargés d'incarner, d'exprimer, de diffuser un nouvel imaginaire du changement. L'homme de personnel apparaît comme l'indispensable soutien de la construction d'une nouvelle communauté d'entreprise, conçue comme un édifice fonctionnel: une culture partagée doit garantir la réalisation des buts économiques, en constante adaptation à l'environnement.

La révalorisation de la fonction personnel peut s'interpréter, dans cette optique, comme un instrument idéologique destiné à renforcer l'allégeance aux objectifs des dirigeants. Dans une période marquée par les suppressions massives d'emplois, les dirigeants cherchent à remobiliser les cadres autour d'objectifs «réalistes»: rigueur de gestion, priorité à la survie économique, abandon des «états d'âme», Remise en cause, aussi, de la négociation avec les partenaires sociaux. La symbolique du changement, dont l'expert social devient prophète, aurait ainsi un effet de brouillage des contradictions d'un ordre industriel en crise.

Permanence et diversité des courants modernisateurs.

Cette orientation tend à se développer au sein des équipes de direction des entreprises. L'appel à la professionnalisation de la fonction masque, parfois, le souci de maintenir une façade sociale, avec la connivence plus ou moins forcés des experts de personnel. Mais il serait abusif de réduire l'action de la fonction à un simple élément fonctionnel par rapport au maintien de la domination patronale. Ceci pour plusieurs raisons.

Face à un patronat jugé souvent rétrograde, ignorant de la complexité des problèmes humains, des associations professionnelles de

chefs de personnel ont, depuis les années 60, revendiqué l'importance d'une gestion plus rationnelle de la ressource humaine. Ils ont parfois été soutenus, voire inspirés, par des dirigeants d'entreprises déviant par rapport au modèle traditionnel français.

Le mouvement traduit une demande de reconnaissance de nouvelles élites, soucieuses de réhausser le prestige d'une fonction dévalorisée; de faire prendre conscience, aussi, de la technicité de leur métier et de bousculer les mentalités d'hommes de personnel trop souvent cantonnés dans des tâches d'exécution. Il faut y ajouter, parfois, la volonté de redresser une image négative auprès des organisations syndicales, promptes à leur dénier tout rôle spécifique ou à les reléguer au rang d'instrument à double face («humanisation/répression») des politiques patronales.

Cette transformation des mentalités doit être rapportée à ses conditions historiques: les hommes de personnel, comme bien d'autres, ont été influencés par les conceptions multiples qui ont fleuri depuis l'époque triomphale de l'O.S.T. La croissance des trente glorieuses a conduit à exalter le culte de la rationalité techniciens et mis l'accent sur une gestion réglementaire. L'ère des relations humaines a diffusé à travers les services de personnel certains acquis de la psychosociologie. La décennie 70 a été marquée, davantage, quoique inégalement, par la recherche d'expérimentations particulièrement, au plan de l'organisation du travail (O. ORTSMAN, 1977). On assiste plutôt aujourd'hui, à la fois au retour de conduites pragmatiques et à la valorisation d'une nouvelle expertise sociale appliquée à la gestion du changement.

Le nouveau discours sur la fonction est donc plus complexe qu'il n'y paraît. Il est, en partie, le produit médiatique d'un champ de création et de diffusion d'idées à la mode, qui pour satisfaire un public large, entretient un rapport flottant avec la communauté scientifique (BOUDON, 1981). Mais à l'instar du procès de modernisation, il reflète une lutte pour le contrôle des représentations légitimes, entre les tenants de la tradition et les apôtres de la modernité. Il traduit, en même temps, une recherche de valeurs adaptées aux problèmes posés par les mutations industrielles des années 80.

II CRISE DES REFERENCES IDENTITAIRES ET DIMENSION DE L'ACTION

Lorsqu'ils parlent de leur action, les hommes de la fonction humaine et sociale font rarement d'emblée référence à la symbolique du changement que nous venons d'évoquer. Ils vivent au quotidien de fortes contraintes, ont le sentiment que la gamme des missions qu'on attend d'eux est devenue, au fil des ans, plus large et plus

complexe et expriment, le plus souvent, une interrogation sur les finalités de leur action.

Il nous est apparu inutile, pour mesurer ces écarts, d'appréhender l'identité de la fonction en spécifiant quatre dimensions de la notion d'acteur. L'usage métaphorique de la notion tend à entretenir des confusions de sens qu'il n'est pas sans intérêt de démasquer.

Si la fonction revendique d'être un acteur important dans la gestion des ressources humaines, c'est d'abord au niveau des rôles, en tant qu'*agent d'une organisation*. Comment est ressentie l'image de rôles plus diversifiés dans le champ d'une fonction aux interfaces multiples? En tant qu'*acteur stratégique*, dans quelle mesure l'homme de personnel est-il capable de peser sur l'orientation de gestion des ressources humaines? Si la fonction tend à se définir davantage comme «métier», le sentiment d'appartenance à l'organisation a-t-il pour corollaire la référence à un *milieu professionnel* plus large? si, enfin, on considère la dimension historique de l'action, la fonction se définit-elle comme *acteur de changement* dans la transformation des rapports sociaux liés à la modernisation?

1 – Une recherche de cohérence des rôles et de l'image de la fonction.

Si l'on peut parler d'une crise d'identité de la fonction humaine et sociale, c'est parce que, dans une période de fortes mutations, l'extension des missions s'est accompagnée d'une perte relative des référentiels anciens. Les membres de la fonction se trouvent ainsi affrontés à la construction de rôles encore mal définis. Cette crise affecte les représentations de la fonction et ses images de rôle.

Les représentations de la fonction

L'inquiétude quant à l'avenir de la fonction renvoie à deux dimensions qui s'entrecroisent et traduisent une diversité de pratiques. La fonction est plus ou moins vécue comme dévalorisée ou comme occasion de développement; elle est perçue comme sphère d'actions spécialisées ou, à l'inverse, comme une fonction généraliste. Le croisement de ces deux axes permet d'identifier quatre modalités de représentation de la fonction:

«*Une fonction marginalisée*». Les plus anciens, se référant aux années 70, où la fonction dans certaines entreprises, jouait un rôle d'avant garde en matière de politique sociale, constatent avec désarroi qu'elle a perdu son esprit pionnier.

«*Une fonction éclatée*». On trouve ici plutôt la perception de ceux qui, pris dans l'urgence du traitement des surreffectifs, doivent se spécialiser dans les licenciements ou au mieux les reconversions,

et se voient contraints d'abandonner les perspectives d'action à plus long terme.

«*Une fonction en recherche de cohérence*». Pour d'autres, la fonction retrouve une valorisation autour de la notion de métier: la définition de compétences précises, le repérage de savoir faire et de savoir être spécifiques permet de surmonter le sentiment de désarroi.

«*Une fonction stratégique*». Plus fréquemment partagé par les dirigeants de la fonction, cette vision met l'accent sur le pilotage social. La fonction, située au carrefour de toutes les autres, se définit comme garante d'un projet social, qu'il faut sans cesse rappeler aux opérationnels.

L'image du rôle par rapport aux opérationnels.

On trouve aussi une grande diversité de représentations à l'égard des interfaces de la fonction. Placés au coeur de systèmes d'attentes de plus en plus exigeants, les responsables partagent tous la conviction que la fonction est «au service des opérationnels».

Certains se définissent, avant tout, comme des «*facilitateurs*». Ils soulignent les difficultés à être associés aux politiques de changement et à redresser une image parfois négative d'agent dardien de la règle. Ils sont garants de la cohérence des politiques, ils ne les impulsent pas. Ils sont parfois de simples exécutants.

D'autres agissent plutôt en «*conseilles*». Ils ont conquis une capacité d'aide à la réflexion auprès des opérationnels. On attend d'eux qu'ils prennent du recul, qu'ils donnent l'alerte, qu'ils soient même un contre pouvoir au service des hommes. Ce sont les «acteurs de l'ombre».

Certains mettent, avant tout, l'accent sur le rôle «*d'agent de changement*»: optimisation des ressources, impulsion d'idées, action sur les mentalités, aide à la transformation des structures, sont autant de domaines d'action qu'ils valorisent.

Une minorité se définit comme «*patron de la politique sociale*». Face à des opérationnels faibles ou préoccupés par l'action économique, ils revendiquent un rôle moteur dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique sociale ou se constituent en opérationnels interventionnistes. Plutôt placés au sommet de la hiérarchie, ils disposent aussi d'un réseau d'action qui leur permet plus facilement de peser sur les choix.

La fonction face à ses publics.

Moins spontanément cités, les salariés et les organisations syndicales contribuent à forger l'image que les hommes de personnel ont de leur rôle. Dans une conjoncture de post de croissance, les

systèmes d'attentes sont devenus plus instables. Le déclin relatif des organisations syndicales tend à minorer le jeu institutionnel qui s'était parfois ritualisé dans des procédures et des comportements codifiés. Les scénarios constituaient, au-delà des tensions, des facteurs de prévisibilité des rôles respectifs.

De même, les demandes des salariés, à la fois plus complexes et plus diverses, sont aussi devenues plus opaques. Elles renvoient des images moins stéréotypées de la fonction personnel: elles vont de l'incompréhension hostile (liée aux réductions d'effectifs) à la quête d'assistance personnalisée, peu différente parfois de la demande traditionnelle d'assistance sociale.

De ce fait, la position des hommes de personnel dans les systèmes d'alliance se trouve beaucoup plus fragilisée: ils ne peuvent plus compter automatiquement sur le soutien des dirigeants, ni sur l'entente informelle avec les syndicats, ni se retrancher derrière une logique gestionnaire ou sur la pérennité du règlement. D'où un sentiment d'être beaucoup plus «exposés» à des interactions incertaines et davantage jugés sur les résultats de leur action.

Recherche de cohérence, fonction, à géométrie variable, incertitude sur l'image de leur action expriment bien la réalité d'une crise d'identité qui est avant tout celle des références de l'action des hommes de personnel. Elle montre que, contrairement au discours managérial sur la gestion des ressources humaines, le passage d'un système de prescriptions stables du rôle à un rôle plus ouvert met en jeu des constructions variées. L'enjeu essentiel pour les tenants de la fonction devient alors la capacité à mieux structurer les représentations et les attentes de leur partenaires (GOFFMAN, 1973).

2. Des capacités stratégiques inégales en fonction des systèmes d'action.

Les hommes de personnel sont bien convaincus de ne pouvoir échapper au rôle d'agent «asservi» qu'en mobilisant des capacités stratégiques dans leur organisation. Ils n'ont pas, toutefois, toujours les moyens de cette ambition, ni la représentation de l'espace de jeu possible, face à des opérationnels qui leur renvoient une image «illégitime» du pouvoir. Leur action ne peut donc se comprendre indépendamment de systèmes d'action constitués par l'interaction de contextes et de jeux en réseau.

Les domaines d'intervention

L'étude menée dans un grand groupe industriel nous fournit, sur ce plan, quelques éléments de réponse. Nous retiendrons trois domaines typiques, où peuvent s'apprécier les capacités des responsables de terrain à faire accepter leur logique.

La *gestion de l'emploi* domine le plus souvent les préoccupations. Dans des branches industrielles globalement destructrices d'emploi, la fonction humaine et sociale, chargée de trouver des solutions, a mis au point des techniques multiples de reclassement. On constate, par contre, une sensibilité inégale à la gestion prévisionnelle.

La «*nécessité de repenser l'organisation du travail*» devient un souci majeur, dans un contexte où les structures de production doivent s'adapter à l'évolution des métiers. La fonction personnel n'occupe pas, ici, une place centrale. La référence au courant expérimentaliste des années 70 (qui n'a certes, jamais été majoritaire) laisse place à une grande diversité de logiques: tantôt vécue comme un instrument d'asservissement, un effet d'inertie, ou une opportunité d'évolution, l'automatisation apparaît le plus souvent comme «l'affaire des opérationnels». L'obstacle avancé est surtout l'insuffisante maîtrise de la compétence technique.

Les politiques d'«*expression et de participation*» illustrent, à l'inverse, un domaine où la fonction personnel s'est vue reconnaître le plus souvent un rôle d'impulsion, de gestion des procédures, d'évaluation, de formation aussi. La fonction a eu ici souvent un rôle d'entraînement, dans un domaine où les opérationnels manquaient d'expérience.

Une action en réseau

Rares sont les domaines d'action, on le voit, où la fonction personnel dispose d'une totale initiative. Le management moderne met l'accent, à cet égard, sur l'action en réseau, comme condition de la performance (ENTREPRISE ET PERSONNEL, 1986). Qu'est ce à dire, sinon que la réalisation des buts dépend d'une synergie entre la ligne fonctionnelle et la ligne opérationnelle à différents niveaux.

L'insistance des hommes de la fonction sur le déficit de leurs capacités stratégiques (en particulier, l'accès à la connaissance des objectifs sur le moyen terme), invite à relativiser ce schéma. L'accès aux ressources n'est pas à l'évidence, également distribué. Une action en réseau, invoquée unanimement, dépend de la capacité de chacun à construire des rapports d'alliances, ce qui suppose des «échanges de services» durables entre acteurs. Un système d'action en réseau, fait d'interconnexions permanentes à tous niveaux, relève de l'utopie. Les réseaux sont toujours des construits spécifiques, à recrutement restreint et à mobilisation épisodique.

Une autre difficulté provient de l'aptitude à se représenter un espace de jeu: dans certains cas, l'action des hommes de personnel montre qu'ils ne perçoivent pas la pertinence d'une intervention plus forte sur l'organisation. Mais il faut, plus profondément, invoquer la

tendance des opérationnels à renvoyer une image «illégitime» de la prise d'un pouvoir qu'ils entendent bien conserver à leur profit. On peut faire l'hypothèse qu'il y aurait là l'effet culturel d'un «recentrage» de la fonction en période de crise: la pression de l'urgence productive tend à induire une redistribution des performances stratégiques. Cette situation rend de toute façon plus coûteuses des stratégies de non coopération entre fonction personnel et ligne opérationnelle, et donc plus probable l'intériorisation, nolens volens, d'une culture du «service» plus qu'une culture du «pouvoir».

Le poids des contextes.

L'exercice de capacités stratégiques ne se réduit pas à la mise en œuvre de ressources personnelles: c'est toujours une réponse située dans un espace de jeu, dont les contraintes et les opportunités sont elles mêmes modifiées par l'interprétation qu'en font les acteurs. Beaucoup d'études soulignent, à cet égard, le poids des contestes sur l'action des hommes de personnel. On peut esquisser ici un certain nombre d'hypothèses, qui demanderaient à être vérifiées sur de plus vastes échantillons.

La fonction apparaît comme un produit complexe de cultures et d'histoire, dans un environnement externe encore fortement différencié. Le facteur cité le plus fréquemment est *le contexte technico économique*: sur des marchés facilement orientée vers le court terme. Sur des marchés plus stables, dans des contextes où la modernisation a été conduite sans à coups dans la dernière décennie, la fonction revendique davantage un rôle d'agent de changement.

Le contexte des relations sociales conditionne aussi les stratégies: parmi des réponses diverses à l'affaiblissement assez général de l'interlocuteur syndical, on constate tantôt une recherche du maintien du partenariat, tantôt une politique de lutte ouverte, appuyée, éventuellement, sur la recherche d'un dialogue personnalisé avec les salariés. Les choix sont ici, le plus souvent, imposés par les dirigeants.

Le système structuré des rapports de pouvoir constitue, finalement, le contexte de plus déterminant du champ d'action de la fonction. C. GIRARD (1986) montre utilement comment les cultures d'entreprises, fondées sur l'intériorisation de rapports de pouvoir entre le management et les responsables de la fonction influencent leurs possibilités d'action. Dans certaines entreprises, le passé paternaliste, le poids d'un management autocratique ou la rationalité dominante du profit bloquent toute velleité d'autonomie des détenteurs de la fonction: les actions de modernité se heurtent à une conception «réactionnaire» de la vocation de la fonction. D'autres entreprises demandent avant tout aux hommes de personnel de préparer le change-

ment, parfois de longue date, mais en préservant la continuité. On pourrait ici parler de conception «*conservatrice*», axée particulièrement sur le maintien de la paix sociale. Un troisième type d'entreprises a dès les années 70 misé sur le développement du potentiel humain, parfois en réaction contre certains opérationnels. On aurait ici une vocation «*transformatrice*» de la fonction.

Héritière d'un passé qui a construit des capacités et des légitimités, au croisement des stratégies managériales mais aussi syndicales, la fonction ne peut évoluer qu'en mobilisant des capacités et en diffusant des représentations de plus souvent différentes de celles partagées par le management. Mais dans une période où la pression de l'urgence productive accroît la légitimité des orientations de court terme, deux risques majeurs guettent alors les hommes de la fonction: *la tentation du recours au pragmatisme*, comme référent de substitution, face aux remises en cause de la spécificité d'orientations de gestion sociale. Le risque, aussi, que la valorisation de la fonction ne manque un *asservissement* de genre de plus en plus spécialisés dans des fonctions fragmentées.

3 – Entre l'organisation et la profession.

Face à la crise des soles et à la redéfinition des capacités stratégiques en période de post croissance, le thème de la «*professionnalité*» tend à s'imposer comme modèle du comportement de l'acteur dans l'entreprise. Il trouve un écho particulièrement favorable au sein de la fonction personnel, tant en réponse aux exigences du management que par souci d'affirmer une identité propre.

La redécouverte de la notion ne laisserait d'étonner (les cadres n'ont-ils pas toujours été, plus que les autres, des professionnels?), si elle n'évoquait plus fondamentalement un des éléments centraux du processus de modernisation. Nouveau mode de socialisation, assumée comme une «*vocation*» (WEBER, 1973), moyen de renforcer l'intégration sociale et les idéaux collectifs au sein de collectivités intermédiaires (DURKHEIM, 1967), la profession apparaît, dès les débuts de la société industrielle, comme un élément de création de nouvelles régulations sociales.

S'ils se définissent volontiers comme des professionnels de la gestion de la ressource humaine, ils évoquent, par contre, assez peu les cadres d'une profession spécifique, qui leur servirait de référent commun, au delà de leur appartenance à l'entreprise. Ce rapport entre les normes professionnelles et les rôles joués dans l'organisation n'est pas exempt de contradiction et pose, en définitive, le problème de l'avenir de la fonction.

La montée d'une professionnalité

Être professionnel, c'est d'abord se distinguer de l'amateur, renoncer à l'action improvisée, disposer d'outillage et de méthodes, qui qualifient le spécialiste par rapport à ses confrères. Tous s'accordent ainsi sur le fait qu'être un «technicien irréprochable» demeure la condition nécessaire de la crédibilité. Mais l'outillage complexe, dont les manuels de gestion font l'éloge, n'a de sens que par rapport au projet d'un «*métier*». Être professionnel, ici, c'est posséder un savoir faire acquis, qui permet de se distinguer de l'exécution routinière de tâche: en clair, une capacité à résoudre des problèmes complexes (la gestion des hommes). le plus souvent en situation d'exception (un environnement instable qui exige des réponses uniques). Ce modèle s'oppose à la gestion standardisée et réglementaire comme le travail de l'ouvrier professionnel classique à la routine de l'ouvrier spécialisé.

Si l'on poursuit le parallèle, on retrouverait ici le fondement d'une redécouverte d'identité liée à la «*fierté du métier*», qui a forgé pendant des décennies le sentiment de supériorité et la conscience de classe professionnelle des ouvriers qualifiés. (TOURAINÉ, 1965). Le problème doit sans doute être posé différemment aujourd'hui: la montée de la professionnalité s'entend de façon plus banale. Pour bien des dirigeants, la revalorisation du métier vise avant tout à accroître le savoir faire de catégories spécialisées d'emplois. La différenciation des métiers tend aussi à poser le problème des frontières et des passerelles entre des sous ensembles techniques: la réflexion commence à s'appliquer à la fonction humaine et sociale, autour des notions de «familles d'emploi». Il n'est donc pas a priori évident que la revalorisation du métier se traduise par un regain d'identification à une conscience fière. Il faut aussi que les conditions d'exercice du métier soient effectivement créées.

La référence à la notion de «profession» suppose, en outre, deux éléments complémentaires: la formation d'un système d'obligations institutionnalisées qui régit l'activité de travail et des lieux de transmission de culture et d'échanges entre professionnels.

Le premier point renvoie à l'analyse désormais classique de T. PARSONS. Le professionnel se distingue par la mise de œuvre de relations de rôle qui obéissent à un modèle universaliste, non discriminatoire et dépourvu d'intention utilitariste (PARSONS, 1937). Le problème se pose de savoir si ce schéma développé à propos des professions libérales (particulièrement la relation médecin-malade) peut être adéquatement appliqué à l'action de la fonction humaine et sociale. Une analyse complète dépasserait le cadre de cet article. Prenons seulement le problème des valeurs en jeu dans les opérations de reclassement: chaque responsable se réfère de plus en plus

à l'obligation de garantir un soutien au salarié frappé par la suppression de son emploi. Il est loin d'être évident que tous partagent les mêmes orientations de principes et que les actions de sélection ne réintroduisent, sur la base d'une même orientation, des pratiques discriminatoires, voire utilitaristes. Le contexte organisationnel et institutionnel des politiques sociales en vigueur tend plutôt, en période de crise, à renforcer la subordination des actions aux valeurs légitimées par l'entreprise.

Ce qui pose le problème des lieux où s'acquièrent non seulement les savoir-faire mais où se transmettent et se modifient les représentations de l'avenir de la fonction. Le modèle professionnel classique est bien connu: écoles, réseaux, associations ont de tout temps constitué des milieux externes où la professionnalité se définit et se renforce. Nous disposons d'éléments peu nombreux en ce qui concerne la fonction personnel. On esquissera quelques remarques: il semble que les associations constituées dans les années 60 ne soient plus un lieu de référence aussi valorisé. Les structures décentralisées de certaines d'entre elles (par ex A.N.D.C.P.) offrent des lieux de rencontre qui sont inégalement, dans une optique plutôt instrumentaliste, mais parfois comme lieux d'échanges, de conseil sur les pratiques professionnelles.

C'est sans doute du côté des spécialisations universitaires nouvelles (DESS, DEA) qu'on peut attendre la constitution progressive de réseaux, qui à travers la formation d'associations d'anciens reprennent le modèle traditionnel des écoles d'ingénieurs. On peut en attendre, aussi, la constitution d'un milieu d'échanges entre nouveaux experts soucieux d'affirmer des valeurs d'innovation et de modernisme. Mais le problème reste celui de l'acquisition d'une culture commune fondée sur la référence à la formation initiale. Il est frappant de constater qu'au sein d'un même groupe industriel, les tenants de la fonction citent peu fréquemment des occasions de rencontre ou d'actions communes. On en trouverait les raisons multiples dans l'isolement imposé par les distances géographiques, les clivages inter société et plus généralement dans les difficultés inhérents à la construction d'une action collective. (OLSON, 1965).

A cet égard, les *sessions de formation* visant à créer une plus grande homogénéité culturelle au sein de la fonction, initiées par certaines directions générales d'entreprise, peuvent contribuer à renforcer la conscience de communauté de préoccupations. Encore faut-il présumer que le milieu constitue un «groupe latent» et l'échange d'expériences organisationnelles puisse créer les conditions de mobilisations qui s'appuient sur les référents communs. On aurait alors un terrain organisationnel de constitution d'une professionnalité.

Entre la profession et l'organisation

Nous avons souligné que les hommes de personnel se trouvent placés contradictoirement entre les exigences de l'organisation et la recherche d'une identité professionnelle. Ce point mérite d'être à la fois précisé et nuancé. Il n'est pas d'exemples dans l'histoire des professions, qu'à un certain moment, les normes de la profession n'entrent en conflit avec les contraintes du milieu organisationnel ou de l'environnement sociétal.

Ces conflits ont particulièrement été étudiés par MCKRLWEY (1969). Il montre que les orientations des professionnels tendent à s'opposer à ceux des personnels de direction: les premiers mettent l'accent sur le corps de métier, les aspirations à l'innovation, la référence avant tout à l'expertise et à un profil de carrière plutôt cosmopolite. Les directions, à l'inverse, privilégient les buts de l'organisation, le pragmatisme voire le soutien aux routines efficaces, l'action de court terme, la loyauté et la contribution immédiate.

L'insistance sur la professionnalité pourrait ainsi avoir des conséquences inattendues. On a souvent mis en valeur les dérives corporatistes ou bureaucratiques du développement d'une société plus «professionnelle». Protégés par les normes qui régissent l'accès au milieu et jaloux de l'autonomie qui les protège de l'intrusion des instances de décision externes, les professionnels tendent progressivement à reconstituer des féodalités au sein des organisations. Mais un effet pervers, non moins notable, est celui de la naissance de conflits entre les agents de modernité et les tenants de la tradition. Une fonction personnel renforcée dans son professionnalisme ne risque-t-elle pas, ainsi, de vouloir conquérir une position de pouvoir dominante par rapport aux élites économiques? En ce sens, en demandant à la fonction personnel de renforcer son professionnalisme, les dirigeants d'entreprise ne contribuent-ils pas à susciter chez eux des comportements qui en viennent à contredire leurs objectifs?

Les éléments dont nous disposons laissent à penser qu'il ne faut pas exagérer, là non plus, le poids de la référence professionnelle. La gestion des ressources humaines apparaît, chez beaucoup, comme un objectif de modernité: l'action à court terme des opérationnels représente pour eux une routine traditionnelle qu'il faut combattre. Elle doit rester garante de la défense des hommes et s'attacher à promouvoir le changement. Mais peut-on parler d'un *conflit entre élites*? D'un tel conflit peut-il naître une autre répartition du pouvoir et une autre légitimité de l'action?

Il faut d'abord souligner que la «protestation» vient plutôt des couches non dirigeantes de la fonction. Aux avant postes de la gestion quotidienne des hommes, ils sont les plus critiques sur les compromis liés à un contexte de bouleversements souvent difficiles à gé-

rer. Ils ne remettent pas toutefois vraiment l'autorité des opérationnels en question. Les responsables à un niveau plus élevé dans la fonction, quant à eux, sont surtout soucieux de négocier aux mieux une position stratégique nouvelle par rapport aux directions générales. Tenants d'un discours d'innovation et de l'expertise, ils se situent volontiers en même temps dans un rapport d'alliance avec les directions. Leur carrière, dans bien des cas, est la récompense légitime de cette loyauté. S'ils ne se sentent plus en accord avec les options dirigeantes, ils ont toujours le choix de renégocier leur compétence sur le marché professionnel externe.

La dimension plus professionnelle, de l'action des hommes de personnel reste finalement ambivalente. Ardemment souhaitée par les élites économiques modernes, elle se restreint souvent, à la revalorisation du métier. Les conditions de la formation de systèmes culturels communs (éthique, idéologie, milieux d'échanges) restent en effet limitées. L'arrivée de générations plus formées et plus soucieuses d'orienter la modernisation ne se traduit pas, en outre par un conflit de valeurs entre les dirigeants et les gestionnaires de ressources humaines, mais plutôt par une recherche d'alliance entre décideurs.

Si ces deux constats se trouvent confirmés, on peut esquisser une prévision concernant l'évolution de la fonction elle-même. En reprenant le modèle d'HIRSCHAMAN (1973), on se trouve dans une situation où la faible légitimité de la protestation induit plutôt les acteurs à jouer la loyauté où, à défaut, la défection. Loyauté des couches d'exécution dans la fonction, qui ont tout intérêt à rechercher la coopération avec les opérationnels, sans prétendre exercer un pouvoir d'orientation sur les décisions. Loyauté des dirigeants de la fonction ou des cadres à potentiel, qui peuvent espérer atteindre, directement ou indirectement, des positions de décideurs. Défection, enfin, préjudiciable à l'organisation comme à la constitution d'une profession, si les éléments les plus innovateurs sont amenés insensiblement à quitter une fonction qui n'apparaît pas suffisamment capable d'offrir un espace d'action valorisée.

Au pire, selon ce modèle, la fonction tendrait plutôt à devenir «diffuse»: partagé de plus en plus avec les opérationnels, désertée par ceux-ci, la dimension professionnelle serait d'autant plus reconnue par les dirigeants que le passage dans la fonction deviendra une étape obligée de la formation des managers.

4 – La fonction confrontée aux enjeux de la modernisation

Nous évoquerons, pour terminer, l'action de la fonction humaine et sociale sous une dimension plus large: son rôle historique dans le procès de modernisation.

La question mérite d'être posée à plus d'un titre: le nouveau discours sur la gestion des ressources humaines fait constamment référence au paradigme du changement, mais l'acception de la notion reste le plus souvent banale et floue. La fonction personnel n'a pas toujours été, loin s'en faut, synonyme d'action de changement, mais plutôt d'ordre, de réglementation, voire de répression (en particulier, dans le référentiel des organisations syndicales). Enfin l'accélération de la modernisation pose toute à la fois le problème des élites qui la dirigent et des moyens mis en œuvre pour transformer les rapports sociaux. Dans une période où l'entreprise apparaît au centre de ce double procès de rationalisation et de légitimation, la fonction joue-t-elle un rôle central à la fois dans l'élaboration des politiques sociales et dans la gestion du changement?

Un nouveau contexte de définition des politiques sociales

La restructuration profonde de l'appareil industriel a créé depuis une décennie une situation sans doute inédite: l'exigence de modernisation économique entraîne dans son sillage une transformation des rapports sociaux, qui reste inachevée et enjeu dans les rapports entre groupes sociaux. Les politiques sociales d'entreprise sont les instruments privilégiés de cette transformation. Elles s'inscrivent dans un nouveau décor: accroissement de la lutte pour la survie économique, dérégulation des marchés de l'emploi, et affaiblissement conjoint des partenaires syndicaux et de anciennes solidarités. L'incertitude sur le maintien du droit social, qui préoccupe beaucoup aujourd'hui les juristes, est typique d'une situation où la montée des individualismes et la précarisation de certaines formes de lien social crée une menace pour l'équilibre des rapports sociaux.

Dans un tel contexte la redéfinition des politiques sociales s'impose: l'entreprise comme «cercle familial élargi» tend à céder la place à une pluralité et accrue de systèmes sociaux d'entreprise en recherche à la fois de singularité et de flexibilité (BAUER, 1987). Si l'ère du paternalisme semble révolue, les solutions sont sans doute de plus en plus différenciées, mais le retour à la régulation «sauvage» par le marché demeure une tentation chez de nombreux dirigeants, en particulier dans le contexte des petites et moyennes entreprises. Jusqu'où la fonction humaine et sociale pèse-t-elle dans la modification de ces régulations?

Il ne suffit pas, à cet égard, d'invoquer une nécessaire rationalisation des politiques sociales. Ni de présumer que de nouveaux experts du social, dans les grandes entreprises, peuvent constituer un milieu professionnel du changement. La fonction est confrontée à des choix de politique sociale qu'aucune «évolution naturelle» ne programme. En ce sens, la flexibilité est davantage un problème à résoudre qu'une solution.

Il faut d'abord souligner qu'historiquement l'élaboration des politiques sociales, en France, échappe le plus souvent à la fonction du personnel. *Les décideurs sont l'État et les grands opérationnels*. Les avancés majeurs en matière sociale sont régulièrement promues par le pouvoir politique, sous la pression de la rue ou des partenaires sociaux, dans la double optique d'une pacification et d'une régulation du marché livré aux aléats de l'ajustement spontané entre l'offre et la demande.

Dans ces limites, et parfois en opposition, les «capitaines d'industrie» ont forgé des univers intégrateurs, qui offrent encore des modèles non négligeables de politiques sociales. Il faudrait aussi y ajouter les demandes corporatistes d'origine diverses (État, syndicats) qui ont forgé les régulations bureaucratiques de systèmes fermés (SEGRESTIN, 1985).

Le phénomène se reproduit-il à l'identique dans les années récentes? Nous voudrions esquisser l'idée que le système ne change guère, à ceci près que la division du travail entre les acteurs devient plus complexe et plus floue. Qu'on prenne le cas de l'emploi, de la formation, de l'aménagement du temps ou de l'expression de salariés, on trouve régulièrement l'initiative ou l'action régulatrice au sein de l'État. Les grands opérationnels décident des choix majeurs entre les politiques autorisés par les lois sociales et le système antérieur des relations sociales d'entreprise. Les organisations patronales ont un rôle d'incitation qu'il convient d'en pas majorer à l'excès. Le facteur d'évolution est sans doute *l'entrée en scène* de la fonction humaine et sociale: selon les firmes, les responsables centraux peuvent davantage prétendre à infléchir les choix des dirigeants. Les responsables de terrain en position fonctionnelle, ont plutôt un rôle d'adaptation, de négociation des modalités, voire de garde fou et d'antéicipation des évolutions.

Cette *division du travail* confère à l'homme de personnel un poids à la fois mineur et décisif: il n'est pas décideur, ni maître des cadres. Il peut, selon les contestes, contribuer à la réussite ou à l'échec des politiques. Il reste garant, toutefois, de la transformation «au quotidien» des rapports sociaux. Ceci à un double point de vue: celui de *l'application des politiques* et de *l'arbitrage entre les moyens*.

Du point de vue des politiques, on peut globalement, dresser *deux* profils autour de la recherche d'une plus grande flexibilité. D'abord, le recours à des politiques sociales étroitement ajustées aux contraintes du marché. Elles se caractérisent par la déréglementation, l'individualisation, la recherche primordiale de l'efficience productive et le rejet des partenaires syndicaux. De l'autre côté, la recherche d'une négociation des adaptations, le développement des res-

sources humaines, l'expérimentation concertée de nouvelles formes d'organisation et le recours à des politiques participatives.

Les responsables de la fonction ont sans doute ici un espace de jeu, pour autant qu'ils saisissent les opportunités d'affirmer des préférences et de situer leur action dans l'horizon d'une conception du changement. Capacité d'arbitrage, aussi, entre les moyens: dans des contextes où le degré d'incertitude s'accroît, la mise en œuvre des moyens au quotidien a un effet d'amplification inattendu. S'ils ne déterminent pas les orientations, les gestionnaires de base contribuent, nolens volens, à les modifier, voire à les contourner.

Une conscience inégale du changement social

Si la fonction humaine et sociale n'apparaît pas comme «l'acteur central» du processus de modernisation, bien qu'elle devienne, au moins dans les grandes entreprises, un agent d'adaptation indispensable, c'est aussi parce que la représentation du changement n'est ni claire, ni communément partagée par ses membres. Même conçu sous la seule dimension de l'action volontaire de transformation des hommes et des structures, le changement social n'apparaît pas (contrairement à la littérature sur le sujet) comme le référent majeur de leur action. Il faut invoquer, sans doute, le poids du passé et les contraintes de l'action organisée.

Pour beaucoup d'hommes de personnel, la fonction a encore du mal à se dégager des rôles antérieurs qui imprègnent la conscience collective, et que lui renvoie ses partenaires. Elle a été au départ une spécialisation managériale, appendice comptable et administratif du gouvernement du chef d'entreprise. Fonction définie progressivement autour de la réglementation et de la gestion des relations sociales, elle hérite d'un passé marqué par la garantie de l'ordre. Le courant des relations humaines lui a donné parfois un nouvel essor: elle s'est définie comme agent de détection des dysfonctionnements, acteur de communication, et parfois en alliance avec les aspirations du mouvement ouvrier contre le mode d'autorité patronale ou à l'avant garde de l'expérimentation de nouvelles formes d'organisation. Elle se pense plutôt aujourd'hui sous le double référent de l'expert et du conseil.

En s'inspirant librement des catégories utilisés par A. TOURAINE pour analyser les points cardinaux de la société (TOURAINE, 1978), on peut ainsi repérer une variété de rôles historiques joués par les hommes de la fonction: agent de gestion de l'action de classe, en appui du patronat; instrument de maintien d'un ordre managérial; agent de détection et de remise en cause des blocages et des dominations; acteur d'adaptation, voire de développement au niveau des hommes en entreprise. Toutes ces représentations coexistent, parfois au sein des mêmes établissements et sous la même étiquette de fonction.

Dans un monde où l'entreprise revendique une place centrale dans la gestion de la modernisation, il serait imprudent d'idéaliser le rôle de la fonction humaine et sociale. Elle n'apparaît ni comme le substitut d'un mouvement syndical en difficulté (quoiqu'elle lui dispute certaines de ses missions), ni comme le lieu d'émergence de nouvelles élites professionnelles (bien qu'elle soit confrontée à l'exigence d'affiner ses métiers). Elle vit une crise d'identité, qui peut n'être qu'une crise de croissance, à une époque où les attentes se multiplient, parfois contradictoirement, à son égard.

Le problème majeur des tenants de la fonction est plutôt, de ce fait, celui de l'appropriation de ressources stratégiques qui lui permettent d'affirmer une logique d'action spécifique par rapport aux responsables d'entreprise.

Il n'est pas exclu, finalement, que la revalorisation de la gestion des ressources humaines se traduise à terme par une diffusion organisationnelle de ses méthodes, plutôt que par le renforcement du pouvoir de nouveaux experts détenteurs d'une légitimité moderne. Des recherches plus vastes sur les dimensions de l'identité que nous avons esquissées dans cet article devraient apporter, à cet égard, une meilleure connaissance des types d'actions et des représentations culturelles des divers acteurs d'une fonction encore peu étudiée par les sociologues.

ARTICLES ET OUVRAGES CITÉS

- ARCHIER G., SERIEYX H. *L'entreprise du 3ème type*, Paris, Ed. Le Seuil, 1985.
- BAUER M., COHEN E. *Qui gouverne les groupes industrielles?* Paris, Le Seuil, 1981.
- BOSSARD Consultants *Enquête sur le management des ressources humaines et la fonction personnel*, document de synthèse, Paris, Décembre 1986.
- BOUDON R. «L'intellectuel et ses publics: les singulairés française», in J. D. REY-NAUD, Y. GRAFMEYER, *Français qui êtes-vous?*, Paris, La documentation française, 1981.
- BOUDON R. *L'idéologie*, Paris, Fayard, 1986.
- BRUDER S. *Fonction personnel: une pratique en évolution*, Mémoire de 3ème cycle, I.E.P., Paris, 1986.
- DURKHRIM E. *De la division du travail social*, 8ème édition, PUF, 1967.
- EGGENS JB «L'évolution de la fonction personnel», *Personnel*, A.N.D.C.P., mars-avril, 1976.
- ENTREPRISE & PERSONNEL *Priorité et processus d'action de la fonction personnel*, Paris, 1985.
- GOFFMAN E. *La mise en scène de la vie quotidienne*, Traduction, Ed. de Minuit, 1973.
- HIRSCHMAN A. *Face au déclin des entreprises, et des institutions*, Traduction, Paris, Ed. Ouvrières, 1972.
- LAURENCE P. R., LORSCH, JW. *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Ed. d'Organisations, 1973.
- Mc KELWEY, W.W «Expectational noncomplementary and style of interacions between professionnals and organisation», *Administrative Science Quartely*, vol. 14, n.° 1.
- MINGUET G. «Le sens du projet d'entreprise, Un examen de la littérature», *Education permanente*, n.°87.
- MONTZBERG, H., *Structure et dynamique des organisations* Ed. d'Organisations, 1985.
- OLSON M., *The Logic of collective action*, Cambridge University Press, 1965.
- ORTSMAN O. *Changer le Travail*, Paris, Dunoid, 1976.
- OUCHI W. *La théorie Z. faire face au défi japonais*, Paris, interéditions, 1982.
- PARSONS T. *The social system*, New York, the free press, 1951.
- PERETTI, J. M. «Un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines», *Revue Française de Gestion*, 1985.
- PETER T., WATERMAN R. *Le prix d'excellence*, Paris, Interéditions, 1983.
- SAINSAULIEU R., SEGRESTIN D. «Vers une théorie sociologique, de l'entreprise», *Sociologie du travail*, XXVIII, 3, 1986.
- SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Dalloz, 1987.
- SEGRESTIN D. *Le corporativisme, Essai sur l'avenir des systèmes industrielles fermés*, Fayard, 1985.
- THEOPHILE-GIRARD C. *L'impact de la culture d'entreprise sur les capacités de changement de la fonction personnel*, Mémoire de 3ème cycle, I.E.P. Paris, 1986.
- THEVENET M. L'écot de la mode. Analyse des courants de pensée managériales dans la dernière décennie», in *Revue Française de gestion*, 2985.
- TOURAINÉ A. *La conscience ouvrière*, Ed. Le Seuil, 1978.
- WEBER M. *Economie et Société*, traduction, Plon, 1971.

ABSTRACT

PERSONAL MANAGEMENT IN THE FRENCH FIRMS: IDENTITY CRISIS AND THE MANAGEMENT OF MODERNISATION

Coming out from the era of administration and management of social relationship with union representatives, personal management claims to increase his professional role and pilot the development of human resources in the enterprises.

Recent empirical findings among members belonging to the function at the plant level help to question the effectiveness of this evolution. Referring to the notion of actor as an heuristic paradigm, this article argues that, beyond the new symbolic discourse about change, personal management faces an identity crisis.

Personal management appears to be in search of more role coherence, in response to the changing expectations of his publics. He often lacks strategic resources to bargain with production management. The debate on the dimensions of a new professionalism leads to reexamine the possible conflicts between profession and organisation and to put forward hypotheses about the future. Personal management does not prove to be the central historical actor of the modernisation process, though he plays an important role, in so far he has means to negotiate the enforcement of new social policies, in a period when the union forces are declining and the social tie among workers in danger of decay.