



HAL
open science

Quelles valeurs pour fonder la gestion des ressources humaines ?

Gérard-François Dumont

► **To cite this version:**

Gérard-François Dumont. Quelles valeurs pour fonder la gestion des ressources humaines ?. Un défi pour l'éducation nationale : la gestion des ressources humaines, Z Editions, pp.13-17, 1997, 2-88720-202-X. 10.13140/RG.2.1.2342.0961 . halshs-01441437

HAL Id: halshs-01441437

<https://shs.hal.science/halshs-01441437>

Submitted on 19 Jan 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Préface

QUELLES VALEURS POUR FONDER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?

Gérard-François Dumont

Recteur de l'Académie de Nice, Chancelier des Universités

Le Recteur, qui a aujourd'hui le plaisir de s'adresser à vous, n'a pas l'habitude de parler de lui, même si c'est un sujet qu'il connaît un petit peu, puisqu'il lui faut en permanence cohabiter avec ce qu'il est.

Mais le thème de cette Université d'été me rappelle inévitablement des responsabilités que j'ai assurées dans une vie antérieure, ou plutôt dans une phase antérieure de ma carrière, à la direction d'entreprises privées. Pendant environ dix-sept ans, mes fonctions de Directeur d'entreprise m'ont conduit à exercer, entre autre, des responsabilités de Gestion des Ressources Humaines dans leurs aspects les plus stimulants, comme dans les aspects les plus délicats.

UNE MISSION STIMULANTE ET DÉLICATE

Il n'y a pas de tâche plus exaltante que la Gestion des Ressources Humaines : aider des hommes à améliorer et à optimiser leur potentialités, aider des hommes à travailler en équipe pour un objectif commun, pour un projet d'entreprise. Quelle joie de voir un employé considéré comme inefficace devenir un employé modèle, grâce à des méthodes nouvelles et à une meilleure considération ! Quelle joie de réussir en équipe à atteindre un objectif parce que chacun a pu se mobiliser dans l'esprit de tous ! Quelle joie de récompenser les véritables mérites en supprimant de mauvaises habitudes où la subjectivité avait la part trop belle ! Quelle joie de chercher pour chacun des formations complémentaires qui vont l'aider à prendre conscience de ses capacités ! Quelle joie de chercher pour chaque femme et chaque homme la place et l'évolution de carrière où elle ou il pourra donner le meilleur de lui-même !

Nous ne pouvons néanmoins ignorer le caractère délicat que la Gestion des Ressources Humaines peut revêtir.

Comment ne pas se rappeler les efforts pédagogiques répétitifs à conduire pour convaincre du bien-fondé d'une nouvelle organisation ? Comment ne pas souligner tout le sens humain dont il faut faire preuve

pour conduire des opérations de séparations (individuelles ou collectives) et pour faire en sorte que ces opérations débouchent *in fine* sur des méthodes d'assistance au reclassement des personnels ? Comment ne pas citer ces moments où il faut réunir dans son bureau des directeurs qui ne se parlent plus, alors que leurs fonctions sont complémentaires ?

Chaque directeur d'entreprise, comme chaque directeur d'administration, est assailli chaque jour de questions techniques qui appellent une réponse. Or, il est acquis que les questions techniques finissent toujours par trouver des solutions. La vérité de toute institution humaine résulte dans la capacité à régler les questions humaines, à gérer, dans l'intérêt de tous et dans celui de chacun, les ressources humaines qui sont les seules véritables ressources au service des projets d'avenir.

Cette importance de l'humain est primordiale. Si certains, dans l'Education Nationale, devaient en douter, il leur suffirait de regarder les partenaires proches de l'Education Nationale, les collectivités territoriales. Elles sont toutes, chacune à leur niveau, régies par des lois et des réglementations identiques. Et pourtant, leur réussite est d'une variété infinie, selon le bon usage qu'elles font des ressources humaines.

Cet exemple montre bien que, dans le cadre de règles communes et respectées, telles qu'il en existe pour les personnels de l'Education Nationale, il est possible d'obtenir des résultats différents et surtout de mieux satisfaire à la mission de service public par une meilleure Gestion des Ressources Humaines.

Il faut pour cela rappeler qu'une société est le fruit de médiations qui permettent aux individus de vivre ensemble. Et la Gestion des Ressources Humaines doit aider à faciliter cette médiation. Il est alors possible de décliner l'effort à conduire en matière de Gestion des Ressources Humaines sur les valeurs républicaines pour deux raisons : bien évidemment en raison de l'attachement que nous devons avoir vis-à-vis d'elles. Ensuite, plus simplement, parce que sans la référence à ces valeurs, tout effort est voué à l'échec. Octave Gelinier le formulait ainsi : "Rien ne sert de raffiner les règles lorsque l'on voit que les plus basiques d'entre elles peuvent être grossièrement bafouées".¹

Mais sur quelles valeurs cette gestion peut-elle se fonder ?

La liberté d'animer des hommes,

L'égalité à l'aune du mérite,

La fraternité au service de l'esprit d'équipe.

LIBERTÉ D'ANIMER DES HOMMES

Sur le premier point, il s'agit de passer d'une démarche administrative de gestion du personnel à une démarche dynamique.

¹ Gelinier. *Ethique des affaires, du discours à l'action* in *Entreprise Ethique* n°1, oct 1994.

La centralisation² de la gestion du personnel imposait une gestion collective quantitative, car il était extrêmement difficile de prendre en compte suffisamment les personnes dans leur différence.

Avec les efforts de la déconcentration, il devient possible d'aller vers une gestion individuelle qualitative. Avec l'autonomie des établissements, il devient possible de mieux prendre en compte la diversité des ressources humaines et d'aider chacun à satisfaire son désir d'épanouissement par l'intérêt du travail. Tout membre du personnel est de moins en moins prisonnier des caractéristiques propres à son corps, mais il a la liberté d'être jugé pour ce qu'il est. Par exemple, la notation harmonisée mise en place, a bien pour objet de supprimer les a priori dont pourrait pâtir ou bénéficier telle ou telle discipline.

Que le Recteur dispose d'un Département des Ressources Humaines, c'est la preuve tangible qu'il a la liberté de tenir compte des réalités humaines de son Académie, sans être trop exclusivement prisonnier des règles administratives fixées nationalement et dont l'application brutale ne permettrait pas la juste mesure des ressources humaines.

Bien entendu, tous les efforts dans le sens de la Gestion des Ressources Humaines supposent d'avancer résolument dans la réforme de l'Etat.

EGALITÉ À L'AUNE DU MÉRITE

Le développement de la Gestion des Ressources Humaines facilite également l'égalité des chances, parce que chaque membre du personnel peut être considéré pour son mérite propre. D'une part, comme signalé ci-dessus, la notation harmonisée permet une prise en compte égalitaire des disciplines. D'autre part, la mise en place d'une Gestion des Ressources Humaines est là pour aider à déceler les qualités et les potentialités de chacun et chercher les voies les meilleures pour les utiliser, par les choix de formation ou par des affectations adaptées.

Dans le même temps, la Gestion des Ressources Humaines suppose d'attacher plus d'importance à la mise en place du principe de subsidiarité. Car permettre l'égalité des chances, suppose de prendre en compte la différenciation des publics auxquels s'adressent les établissements, les diverses évolutions démographiques selon les espaces, et les besoins variés des élèves (en terme de contenu des matières et de méthodes pédagogiques).

En outre, les métiers évoluent sans cesse, même dans l'Education Nationale³, notamment sous l'influence des nouvelles technologies, ou des changements dans la psychologie des enfants et des adolescents. La Gestion des Ressources Humaines doit anticiper les qualités nécessaires

2 Sur les limites de l'efficacité de cette centralisation, cf Etudes Economiques : France, Editions de l'OCDE, Paris, 1991/1992.

3 Ce qui a amené, par exemple, à revoir en 1996 le répertoire des métiers de la démarche OMEGA (Organisation par Métiers des Effectifs pour la Gestion des ATOSS).

pour répondre à ces évolutions, et donc les formations à concevoir, les parcours souhaitables.

FRATERNITÉ ET ESPRIT D'ÉQUIPE

En troisième lieu, la Gestion des Ressources Humaines a pour mission de développer la fraternité, valeur essentielle de la République, sans laquelle l'école ne peut satisfaire à sa mission.

Dans un monde de plus en plus complexe, aucun membre du personnel de l'Éducation Nationale ne détient la vérité, la formule parfaite d'où il sera possible de déduire la méthode pédagogique idéale. La fraternité suppose un travail d'équipe, dans le cadre de la communauté scolaire, pour répondre aux besoins propres de l'établissement considéré. Sans le développement de l'esprit de fraternité, la communauté éducative aura du mal à assurer la cohésion sociale permettant à chacun -enseignant, personnel ATOS et élèves- de travailler en sérénité.

En particulier, les actions de prévention contre la violence sont des actions de promotion de la fraternité, car chacun sait que toute violence dans un établissement scolaire est une atteinte au droit à l'éducation, et d'abord à celui des plus démunis.

La Gestion des Ressources Humaines a un rôle fondamental pour aider dans ce sens, pour faire comprendre que le sentiment individualiste doit être dépassé pour un travail d'équipe, qui seul, permet de gagner. Le travail d'équipe exige aussi la capacité de reconnaître les compétences de l'autre.

Avoir une démarche de Gestion des Ressources Humaines ne correspond donc pas à un phénomène de mode, mais à une avancée vers une plus juste et une plus grande participation de chacun à l'avenir. "On ne subit pas l'avenir, on le fait", écrivait Georges Bernanos.

DES MÉTHODES SOUTENUES PAR UN ÉTAT D'ESPRIT

Encore faut-il pour cela définir et utiliser des méthodes appropriées, qu'il est dans le rôle des Directeurs des Ressources Humaines d'élaborer et d'affiner.

D'une part, il est possible de s'aider des outils démographiques qui peuvent être d'un apport extrêmement précieux pour la Gestion des Ressources Humaines⁴.

Plus généralement, il s'agit de mettre à la disposition des responsables hiérarchiques, comme de l'ensemble du personnel, des informations quantitatives et qualitatives permettant de meilleures décisions et de meilleurs choix.

⁴ cf la thèse de Jacques QUENET (sous la direction de Gérard-François DUMONT), *L'application des méthodes démographiques à la GRH dans l'entreprise* - Université de Paris-Sorbonne, décembre 1995.

D'autre part, la Gestion des Ressources Humaines est un état d'esprit qui sait que l'homme est la première richesse qu'elle peut aider à révéler à lui-même. Cet état d'esprit est certes encore freiné par une tendance trop centralisatrice. Mais la volonté de déconcentration et d'autonomie qui s'affirme au fil des ans dans l'Education Nationale est un atout.

L'ÉQUILIBRE ENTRE LA RAISON ET LA PASSION

Enfant du *Nouveau Contrat pour l'Ecole* de 1994, la Gestion des Ressources Humaines en est à ses premiers pas. Sa réussite dépendra de sa capacité à mûrir progressivement. Pour cela, il faudra trouver le bon équilibre entre la raison et la passion : entre la raison qui pourrait avoir tendance à enfermer les hommes dans les outils indispensables que sont les tableaux de bord, la gestion prévisionnelle, les profils de carrières, et la passion, toujours à l'affût du meilleur que l'on peut espérer de chaque homme.

Enfin, il faudra savoir conjuguer avec le temps. Autour de ce thème de Gestion des Ressources Humaines, j'ai senti, à l'occasion des différents entretiens, une certaine excitation due à une nouveauté dans l'Education Nationale, un sentiment de modernité qui pourrait avoir tendance à oublier l'importance de l'héritage du service public.

Or, pour que la démarche de Gestion des Ressources Humaines réponde aux besoins de l'Education Nationale, elle se doit d'acquiescer rapidement une sérénité, car ce serait une erreur, comme dans les chants de Léopold Sédar Senghor, de confondre "l'enfance avec l'Eden".

La gestion des ressources humaines : un défi pour l'Education Nationale

Académie de Nice

ISBN 2-88720-202-X

POSTFACE "AU DELA DES TEMPS MODERNES"

Gérard-François Dumont, *Recteur de l'Académie de Nice, Chancelier des Universités*

L'Education Nationale, regardée de façon quelque peu caricaturale, pourrait faire penser à une sorte de machine à préparer, à organiser des examens pour des élèves et des étudiants et à produire des affectations pour un million de personnes. Son mode d'organisation, assez tayloriste, pourrait être comparé à celui des "temps modernes" de Charlie Chaplin, où les boulons doivent être bien mis sur les vis adaptées. Cette machine à produire des affectations a fait l'objet d'une réflexion pour dépasser le système taylorien et prendre en compte la diversité des ressources humaines et la réalité du terrain. Dès 1993, une phase expérimentale a été conduite dans quatre Académies parce qu'il est vrai que nul ne détient la vérité et qu'il est bon de comprendre comment les systèmes humains réagissent. Après deux universités d'été sur le thème de la Gestion des Ressources Humaines et tous les dispositifs innovants mis en œuvre dans certaines Académies, la phase expérimentale me semble aujourd'hui dépassée, puisqu'une phase expérimentale, par définition, c'est temporaire. Aujourd'hui, il s'agit de développer des modes d'organisation, un état d'esprit, des conditions de mises en œuvre facilitant l'évolution des pratiques de Gestion des Ressources Humaines, la G.R.H. devenant "une ardente obligation" pour répondre aux attentes et aux besoins de l'institution et des personnes.

Pour satisfaire à cette impérieuse nécessité, de nouvelles pratiques de Gestion des Ressources Humaines sont à inventer. Nous avons vu, au cours de cette université d'été, que c'était possible. Lors de la table ronde des recteurs, vous avez pu constater la diversité des Académies ; selon leur histoire, leur culture, leur géographie, la qualité des hommes, les méthodes mises en œuvre sont différentes. Néanmoins il y a quelques pistes tout à fait essentielles, dans tous les cas, pour la gestion des ressources humaines.

- Les pistes concernant les méthodes permettant de mieux connaître les ressources humaines. Je renverrai, même s'il est formulé quelquefois de façon un peu abrupte, au rapport PICQ, qui donne des idées assez claires sur la nécessité de mieux connaître les Ressources Humaines, à travers par exemple des tableaux de bord, des pyramides des âges, etc ;

- les pistes permettant de mieux recenser les besoins et les attentes en matière de formation. Trop souvent, la formation met entre parenthèses l'évolution de carrière d'un individu ; or la formation n'a d'intérêt que si elle est une réponse à un besoin de compétences, que si elle permet la production, le développement, l'anticipation des compétences par rapport à la fonction au quotidien, l'évolution du métier et/ou de la carrière ;

- une autre piste à explorer concerne la création des voies de mobilité interne. Certaines réformes s'imposent pour lever des barrières et faciliter la mobilité interne. Dans le même temps, à nous d'inventer des dispositifs favorisant cette nécessaire mobilité à une époque où les individus devront exercer différents métiers dans une perspective d'évolution de carrière.

Pour inventer ces méthodes de gestion des ressources, la pensée anticipatrice est nécessaire. Quelles seront les compétences attendues dans cinq ans ? Dix ans ? Quelles seront les conditions de leur mise en oeuvre ? Demain nous aurons encore besoin de nous appuyer sur les ressources humaines. L'homme reste l'homme, au sens philosophique du terme, cependant il évolue dans une société en mutation dans laquelle il doit s'adapter. L'Education Nationale est dans l'obligation d'anticiper les évolutions de formation pour répondre au mieux aux besoins des jeunes et de la société.

Les Académies ont sans doute un rôle extrêmement important à jouer dans cette anticipation. Proches du terrain, elles peuvent repérer les besoins des acteurs locaux, accompagner le changement et ainsi préparer les réformes nationales. Ce type de démarche pourrait surprendre. L'histoire de France, lue rapidement, peut donner l'impression que pratiquement toutes les décisions sont prises au niveau central. Or, si vous étudiez, de façon fine, la réalité des décisions prises par les pouvoirs publics dans notre pays, vous verrez que dans nombre de cas, il s'agit d'une idée locale que le roi ou la république a cru bon ensuite de généraliser et non pas d'une idée née au centre. Une même démarche doit sans doute être entreprise. Il convient d'opérer le changement au niveau où c'est possible, pour que des réformes au niveau national puissent avancer.

Je n'insisterai pas sur l'importance du réseau des échanges d'expérience entre les Recteurs, les secrétaires généraux, les D.R.H.. Il faut en quelque sorte créer une G.R.H. réticulaire. Ce caractère réticulaire est tout à fait essentiel pour un enrichissement réciproque, qu'il s'agisse de méthodes mises en oeuvre, de difficultés rencontrées, d'échecs.

Mieux prendre en compte les réalités qualitatives du terrain et dépasser le modèle taylorien évoqué ci-dessus, permettrait de passer d'une "administration des postes" à une "esthétique" de la G.R.H. Certains diront que je ne me pique pas de mots. Mais si j'emploie ce mot "esthétique", c'est qu'Henri Delacroix, professeur à la Sorbonne bien avant moi, écrivait : "Il n'y a pas d'esthétique sans signification et sans valeurs". Par cette phrase, je retrouve ainsi l'essence de mon introduction dont l'objectif consistait à montrer sur quelles valeurs devait se fonder la Gestion des Ressources Humaines.

Un défi pour l'Éducation Nationale : la Gestion des Ressources Humaines

1 Henri Delacroix (1873-1937) *Psychologie de l'Art*

Académie de Nice

ISBN 2-88720-202-X