

L'enseignement de la GRH en France : des frontières mouvantes et variées

*Annie Bartoli
Jean-Yves Duyck*

**Maître de conférences à l'Université de Saint-Etienne
Directeur de Recherche à l'IAE de Lyon**

**Maître de conférences à l'IUT de la Rochelle
Professeur à l'ESC Poitiers**

RESUME

Si les valeurs et réalités sont probablement très diverses entre les régions du monde ou d'Europe, ne le sont-elles pas également au sein d'un même pays ? En approfondissant le cas de la France, on peut constater que la Gestion des Ressources Humaines constitue dans ce pays une sous-discipline des Sciences de Gestion dont les frontières sont mouvantes et variées: mouvantes car son contenu a connu dans le temps de multiples évolutions, liées notamment aux différents défis et enjeux affrontés par les entreprises suivant les époques; variées car chacun (y compris, voire surtout, les "spécialistes" académiques ou praticiens de la fonction) en définit les contours à sa manière.

Pour commencer à cerner plus précisément cette diversité, la Commission Formation de l'AGRH est en train de réaliser une étude exploratoire sur les enseignements de la Gestion des Ressources Humaines en France. Ce choix méthodologique repose en effet sur une double hypothèse de départ:

- celle d'une relation entre la nature de ces enseignements, et les conceptions implicites que les enseignants et responsables pédagogiques concernés ont de la GRH;
- celle d'une influence de ces enseignements sur les pratiques ultérieures des responsables d'entreprises dans ce domaine.

Les premiers résultats intermédiaires de l'étude confirment la variété des conceptions et des contours de la fonction "Ressources Humaines", et amènent de nouveaux questionnements sur l'impact de ces disparités de frontières.

En matière de gestion des ressources humaines, les conceptions et les pratiques paraissent très variées selon les pays. Cette diversité semble prendre appui notamment sur des différences d'ordre géographique, économique, linguistique, législatif ou culturel.

Partant de ce constat, on pourrait imaginer qu'il existe à l'inverse une certaine logique commune sur ce thème au sein d'un même pays. En réalité, l'approfondissement du cas de la France révèle a contrario que la Gestion des Ressources Humaines possède des frontières et un contenu tout à la fois mouvants et très variés.

Quelles sont les caractéristiques de cette diversité, et concerne-t-elle autant le milieu académique que les entreprises ?

Pour tenter de répondre à cette question, une étude exploratoire a été engagée sur la base des publications et

des enseignements actuels dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines.

Ce papier constitue un premier propos d'étape dans le cadre de cette étude, et pose des bases de questionnement pour son approfondissement.

I - Les conceptions de la "Gestion des Ressources Humaines"

a) Les ambiguïtés du concept

Chacun sait combien le concept de "Gestion des Ressources Humaines" (GRH) peut être ambigu, polysémique et générateur de multiples réalités, plus ou moins cohérentes. Plusieurs niveaux de raisonnement peuvent être rappelés pour cerner cette imprécision :

1) L'utilisation de l'expression fait déjà par elle-même l'objet d'avis partagés. A ce sujet, il est intéressant de noter que chacun des trois mots-clés de l'expression semble discutable... et discuté :

—> "Gestion" est-il plus adapté que "Management", ou même "Administration"... ?

—> "Ressources" est-il préférable à "Relations" ou à "Personnel"... ?

—> "Humaines" traduit-il la même réalité que "Sociales", voire "Socio-organisationnelles"... ?

2) De nombreuses études empiriques ont fort bien révélé la diversité des pratiques en ce domaine au sein des organisations. Quoi de comparable en effet entre une entreprise dont la GRH se limite formellement à un "service de la paye" au sein du Bureau financier, et une autre entreprise qui forme tout son encadrement à la GRH "stratégique" sous l'impulsion d'un département de spécialistes étoffé ?

3) Un questionnaire désormais classique consiste par ailleurs à savoir qui est véritablement "concerné" dans l'entreprise par la GRH (1) : les spécialistes de la fonction rassemblés dans une unité spécifique ? La direction générale ? Les cadres et/ou les managers de tous niveaux ? Les représentants du personnel ? Ou encore l'ensemble de l'entreprise ?

A cette question, toutes les réponses semblent pouvoir être valablement argumentées...

4) Les analyses historiques de l'entreprise montrent bien, par ailleurs, que la Gestion des Ressources Humaines est l'une des fonctions qui a connu les plus fortes évolutions dans le temps (2). Depuis l'époque de la rationalisation des tâches et du salaire au rendement vers le début de notre siècle, jusqu'à l'approche contemporaine qui milite souvent en faveur d'une fonction systémique et stratégique (3) concernant la ressource dite la plus "essentielle" pour l'entreprise, de nombreuses étapes intermédiaires ont existé, et co-existent encore aujourd'hui...

5) La discipline de rattachement de cette fonction - s'il en est une - n'est pas si évidente à identifier... Certes, les mots-clés de "gestion", "administration" ou "management", peuvent conduire à penser à celle des Sciences de Gestion, et nous ne nous en plaindrons pas ! Mais l'on ne peut que constater avec intérêt que d'autres disciplines comme le Droit Social, la Sociologie des Organisations, la Psychologie du Travail ou même l'Economie d'Entreprise se sentent parfois tout autant concernées.

6) Comme nous l'avons signalé précédemment, il ne faut pas oublier par ailleurs que les spécificités nationales sont fortes dans ce domaine, surtout si l'on y intègre les dimensions juridiques, culturelles et organisationnelles (4). Ainsi par exemple, le mode de fonctionnement hiérarchisé des grandes entreprises japonaises, la prédominance de la communication verbale dans les organisations italiennes, la tendance à la compétition individuelle aux Etats-Unis, ne sont que quelques-unes des multiples spécificités nationales pouvant exercer une influence sur les actions et représentations en matière de GRH.

7) Enfin, il semble clair que le vent de la "mode managériale" - renforcé, il est vrai, par les très vifs enjeux des organisations de cette fin de siècle, qui se trouvent insérées dans un monde complexe et turbulent - a frappé de plein fouet la gestion des ressources humaines : le management "à la japonaise", les courants de l'excellence et de la gestion "soft" des organisations, sont souvent mis en exergue aux dépens des approches "hard", dites mécanistes et instrumentées.

Ce mouvement a créé un effet double sur la GRH : d'un côté, il la met en lumière en prônant les valeurs "humaines", de l'autre il la décrédibilise en lui donnant une apparence d'incantation superficielle...

Ainsi définies, ces sept sources de questionnement paraissent susceptibles de créer des malaises dans les conceptions et les pratiques des entreprises ou de leurs partenaires externes, et peuvent provoquer des réactions opposées d'enthousiasme ou de rejet.

Il nous a alors semblé intéressant de nous situer en amont des réalités de l'entreprise pour étudier la position de notre monde académique sur ce sujet. En effet, on peut sans doute considérer que les enseignants-chercheurs (dont l'un des rôles est par définition la diffusion des connaissances), contribuent à influencer les représentations et actions du milieu professionnel, même si cette influence s'exerce parfois de façon indirecte et selon des décalages temporels difficiles à déterminer. Dès lors, deux angles d'approche complémentaires permettent d'apporter quelques éclairages sur les conceptions des enseignants-chercheurs en matière de GRH : leurs publications et leurs enseignements.

Ce sont ces deux voies d'investigation que nous avons commencé à explorer et qui sont présentées ci-après à titre d'étape intermédiaire de la recherche.

b) La GRH vue au travers des publications : diversités et similitudes

Nous avons choisi d'étudier à titre d'exemple (et sans aucune prétention de totale représentativité), huit ouvrages récents réalisés par des enseignants-chercheurs français sur le thème de la gestion des ressources humaines (5). Ces publications, qui datent de moins de cinq ans, ont été analysées sur les deux bases suivantes :

- la définition de la GRH (ou de l'expression équivalente utilisée) et l'approche qui en est faite
- les variables de GRH traitées (identifiées essentiellement à partir des têtes de chapitres du sommaire).

Définition et/ou approche de la GRH

On peut noter en premier lieu que des définitions spécifiques ne sont pas toujours données par les auteurs. Cependant, les premières pages de l'ouvrage permettent généralement de situer l'approche de l'auteur en matière de GRH.

Ainsi, cinq des huit ouvrages préfèrent d'emblée rappeler les transformations de la fonction et les caractéristiques explicites ou implicites de la "GRH contemporaine". Les trois autres ouvrages proposent une définition qui positionne la GRH au sein de l'entreprise, et en montre la contribution essentielle.

De façon transversale, il convient également de remarquer que la plupart des auteurs étudiés signale la multiplicité des approches possibles et s'efforce d'en présenter une vue globale. Ainsi, à titre d'exemple, signalons que Besseyre des Horts distingue quatre grands courants selon deux axes (réactivité - proactivité / minimisation des coûts - optimisation des ressources). Mahé de Boislandelle raisonne autour d'une GRH globale, vue selon des aspects internes (fontionnement) et externes (environnement), dans le cadre de la recherche de performance de l'entreprise. Louart insiste sur le fait que la GRH est un "jeu à plusieurs partenaires" où toutes les catégories de personnel de l'entreprise peuvent être concernées, à divers titres, par cette fonction. Galambaud utilise le concept de "système social" pour définir le champ d'action de la fonction Personnel. Igalens, quant à lui, montre la nécessité d'une approche pluridisciplinaire, basée sur une recherche de synergie entre Psychologie et Gestion/Management.

Malgré leurs spécificités, les huit ouvrages se caractérisent donc par une **même vision large et globale de la GRH au sein de l'entreprise**, et traduisent un certain accord sur ses dimensions managériale et stratégique.

Traitement des variables de GRH :

Au préalable, il convient de signaler le fait que plusieurs des ouvrages étudiés ne se veulent pas exhaustifs, mais abordent la GRH selon une logique spécifique (démarche d'audit / lien avec la stratégie / illustrations, etc.). Ceci étant, on peut constater quelques tendances qui se dégagent sur quatre rubriques : les variables de GRH / les thèmes managériaux / l'approche psycho-sociologique .

Quatre des variables dites "classiques" de la GRH, à savoir : *Emploi - Formation - Rémunération - Relations sociales* - sont traitées directement (6) dans au moins cinq ouvrages. On peut remarquer par ailleurs que le thème "*Appréciation*" est également très présent, bien qu'il soit souvent abordé indirectement au sein de thèmes tels que "*Carrière/Promotion*", "*Analyse du travail*", ou "*Rôle de l'encadrement*".

Des thèmes "managériaux" (que nous identifions par leur lien avec les processus organisationnels, informationnels et de contrôle (7)) sont abordés de la façon suivante dans les huit ouvrages :

- par Amblard et alii : *organisation / comportements / motivation / communication / culture / changement...*

-par Besseyre des Horts : *culture / projet / communication / développement...*

-par Galambaud : *pouvoir et autorité / pilotage de processus de décision...*

-par Igalens : *performance / potentiel / objectifs...*

-par Louart : *systèmes d'information / communication / dynamisation / qualité de vie au travail / changement organisationnel...*

-par Mahé de Boislandelle : *structures / communication / performance...*

-par Peretti : *flexibilité / innovation / stratégie / projet / communication...*

-par Weiss : *management / excellence / qualité / stratégie / organisation...*

La question des comportements et des relations interpersonnelles dans le cadre d'une approche psycho-sociologique du travail est rarement présente directement (voir Louart), mais elle l'est plus indirectement dans quatre autres ouvrages (Amblard, Galambaud, Igalens et Mahé de Boislandelle).

La dimension juridique ne ressort généralement pas comme un thème à part entière, mais plutôt par "touches" rappelées plus ou moins fortement à propos des différentes variables traitées (voir notamment Peretti).

En conclusion, il apparaît que **la dimension "managériale" de la GRH est le seul véritable point commun de tous les ouvrages étudiés**, tandis que les variables généralement considérées comme "classiques" et les disciplines connexes de la gestion (droit, psycho-sociologie) restent très diversement intégrées selon les auteurs.

II. L'enseignement de la GRH en France : une discipline plus ou moins "gestionnaire"

a) Méthodologie

Présentation de l'étude générale en cours

Depuis 1991, la Commission Formation de l'AGRH (8) a engagé une étude exploratoire sur les enseignements de la Gestion des Ressources Humaines en France. L'objectif principal de cette étude est de réaliser un "état des lieux" sur les cycles d'enseignement supérieurs intégrant des formations à la GRH, afin d'en connaître la variété et de cerner les paradigmes sous-jacents aux choix effectués lors de la conception de ces cycles.

Une première approche-test a été réalisée sur la base d'un questionnaire ouvert, dont les résultats pour 30 cycles d'enseignement ont permis de réaliser ensuite un second questionnaire, plus approfondi et essentiellement fermé. Ce dernier, adressé à environ trois cent cinquante établissements en octobre 1992 (avec un encouragement à

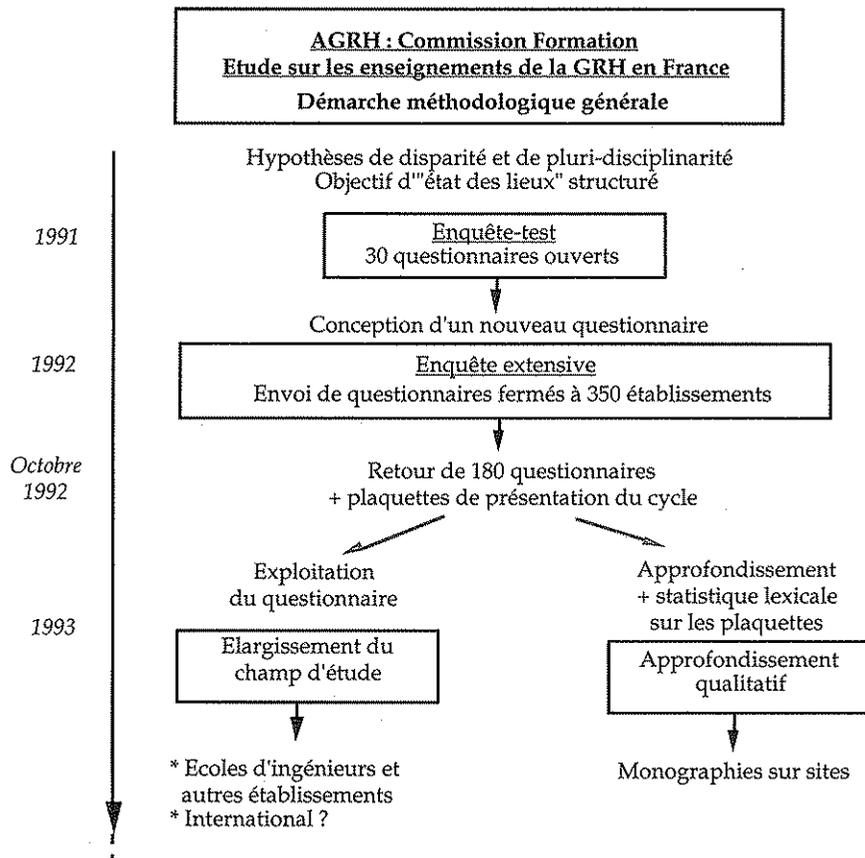
la "démultiplication") a fait l'objet à ce jour de plus de 180 retours.

Les résultats n'en ont pas encore été complètement étudiés, mais ce document repose sur une partie d'entre eux et sur les 30 questionnaires-tests.

La figure n°1 présente la démarche générale de l'étude et situe le point d'avancement à la date d'octobre 1992.

Il s'agit donc, à ce stade, d'une enquête descriptive exploratoire dont les résultats amèneront des questionnements plus précis, à cerner dans des phases d'études ultérieures. Les questions qui feront ici l'objet d'une présentation ont été sélectionnées pour leur lien avec les matières de GRH enseignées (9).

Figure n°1



Précisions sur les deux étapes d'enquête

Le questionnaire de l'enquête-test de 1991 était entièrement ouvert et cherchait à cerner quelques aspects de la disparité supposée par la commission Formation. Trente cycles d'enseignements ont été analysés. Douze d'entre eux étaient des cycles de gestion générale contenant un enseignement en GRH, tandis que les autres (60%) étaient entièrement consacrés à la gestion des ressources humaines.

L'enquête extensive repose sur une double hypothèse de disparité et de pluri-disciplinarité, selon trois axes : le contenu des enseignements / les modalités pédagogiques / le statut et le niveau du diplôme.

Dans ce cadre, le nouveau questionnaire réalisé (essentiellement fermé) a été structuré en une vingtaine de questions sur 6 grands chapitres : *l'institution / le diplôme / les études / l'évaluation / la population / la gestion du cycle*. Un recueil des plaquettes de présentation des cycles a également été réalisé dans le

double but de préciser les informations et de préparer une exploitation ultérieure par la statistique lexicale.

Nous nous centrons ici sur le contenu des enseignements (au sein de la rubrique "Les études"), étant entendu que l'ensemble de l'enquête est encore en cours de traitement. Pour tenter de cerner les matières enseignées, une liste de 21 thèmes (dont les intitulés s'inspirent largement des résultats de l'enquête-test) a été proposée (présentée par ordre alphabétique) dans ce second questionnaire.

En outre, il a semblé nécessaire de pondérer les matières à travers la variable "nombre d'heures annuelles d'enseignement dans cette matière". Ensuite, les résultats de cette question ont été croisés par le "type de cycle", au regard de la place accordée à la GRH dans les enseignements.

Quatre types de cycles ont ainsi été définis au sein de deux grandes familles :

- > cycles exclusivement consacrés à la GRH :
 - * généralistes de la GRH
 - * spécialisés dans un domaine de la GRH

- > cycles d'enseignement plus général incluant des heures en GRH :
- * généralistes de gestion
 - * d'une autre discipline que gestion.

Les résultats présentés ci-après reposent sur l'exploitation intermédiaire de 133 questionnaires (10) sachant que chaque questionnaire correspond à un cycle d'enseignement distinct (11).

b) Principaux résultats intermédiaires

Quelques résultats de l'enquête-test (12)

Le questionnaire de cette enquête-test étant entièrement ouvert, les matières enseignées avaient des intitulés très variables. Globalement cependant, les 16 principaux thèmes de la figure n°2 ont été recensés (présentation selon un ordre décroissant d'importance).

Figure n°2

Principales matières apparues dans l'enquête-test

	% Cycles concernés
- Droit social et/ ou du travail	57 %
- Communication - Information	43 %
- Psychologie et/ou sociologie du travail	40 %
- Les variables de la gestion du personnel	40 %
- Gestion des ressources humaines	37 %
- Relations sociales	23 %
- Structures et organisation	17 %
- Audit social	17 %
- Informatique appliquée à la GRH	17 %
- Politiques de rémunération	17 %
- Administration du personnel	17 %
- Formation	13 %
- GRH internationale	13 %
- Stratégie des ressources humaines	13 %
- Economie du travail	10 %
- Ergonomie / conditions de travail	7 %

Ce résultat intermédiaire amène deux types de commentaires :

° **La diversité des terminologies** (et probablement des contenus qui y sont associés) **semble réelle** ; on retrouve par ailleurs la classique distinction "*Administration du Personnel / Gestion du Personnel / Gestion des Ressources Humaines*".

° **La discipline "gestionnaire" de rattachement n'est pas si évidente** : *parmi les trois premiers thèmes apparus, on trouve en effet les champs juridique et psychosociologique.*

La question se pose alors de savoir si des différences d'approche se retrouvent selon les destinataires et les objectifs de l'enseignement. En particulier, une première distinction importante serait à faire entre :

- > Les cycles spécialisés en GRH
- > Les cycles plus généraux contenant des enseignements en GRH.

Cette ébauche de problématique a ainsi conduit à la conception et à l'utilisation d'un second questionnaire, plus précis et plus largement répandu, dans le cadre d'une seconde phase dite "d'enquête extensive" (voir figure n°1).

Quelques résultats issus de l'enquête extensive en cours

En moyenne, 9 matières sur les 21 proposées (outre la rubrique "autres") ont été citées par questionnaire. La figure n°3 révèle que les deux matières dominantes (tant en nombres de citations, qu'en nombre d'heures d'enseignement) sont incontestablement :

- le droit social et/ou du travail
- la psychologie et/ou la sociologie du travail.

A l'inverse, les thèmes les plus marginaux sont : l'aménagement du temps de travail et la qualité.

Figure n°3

LES MATIERES ENSEIGNEES

133 questionnaires

Matières	% citations total	Rang (en nbre citations)	% heures/ total	Rang (en nbre d'heures)	SYNTHESE (extrême)
A. Aménagement du temps de travail	21,8	19	0,8	21	--
B. Audit social	36,8	14	3	14	
C. Communication interne	50,3	7	5,2	8	
D. Conditions de travail, d'hygiène et de sécurité	42,1	13	3,9	10	
E. Droit social et/ou du travail	74,4	1	14,6	1	++
F. Droit de la sécurité sociale	28,5	16	3	14	
G. Economie sociale ou du travail	27,8	17	3,9	11	
H. Evaluation -appréciation	36,1	15	2	18	
I. Formation	54,8	5	5,5	7	
J. Gestion internationale du personnel	25,5	18	2,2	17	
K. Gestion prévisionnelle de l'emploi	54,1	6	3,7	12	
L. Information	21	20	1,6	19	
M. Informatique appliquée à la GRH	48,8	10	7,5	3	--
N. Management	49,6	8	6	5	
O. Psychologie et/ou sociologie du travail	65,4	2	12,2	2	
P. Qualité	21	20	1,2	20	++
Q. Recrutement	49,6	8	3,6	13	--
R. Relations sociales ou industrielles	48,8	10	4,9	9	
S. Rémunération	45,8	12	2,8	16	
T. Stratégies de ressources humaines	62,4	3	5,9	6	
U. Théories des organisations	62,4	3	6,2	4	
Total	927 % (*)	3	6,2	4	++

(*) soit en moyenne 9 matières citées par questionnaire

Bien entendu, il convient avant d'aller plus loin de chercher à intégrer chacune des matières dans des ensembles cohérents car elles n'ont manifestement pas toutes la même importance relative dans les conceptions et pratiques de GRH (13). Comme nous l'avons montré dans la première partie de ce document, de multiples

approches semblent possibles en GRH et conduiraient à réaliser des classifications en familles très différentes. En première analyse, nous retiendrons ici le modèle qui nous a semblé dominant dans la littérature récente, à savoir une structuration selon les quatre familles présentées dans la figure n°4.

Figure n°4

**Essai de structuration des familles de
matières
(selon un modèle fréquent)**

<p><u>I. Variables de base de la "Gestion du personnel"</u> Formation - Rémunération - Recrutement - Appréciation - Relations sociales...</p> <p><u>II. Variables complémentaires de la "Gestion des Ressources Humaines"</u> Information / Communication - Conditions de travail - Stratégie de R.H. - Gestion prévisionnelle...</p> <p><u>III. Thèmes plus larges de "management"</u> Management - Organisation - Qualité...</p> <p><u>IV. Discipline "d'environnement" de la gestion</u> Droit social - Economie du travail - Psycho-sociologie - Informatique...</p>
--

Précisons cependant un biais certain de cette classification : souvent, ce ne sont pas les variables qui sont discriminantes pour la distinction entre "gestion du personnel" et "gestion des ressources humaines", mais l'approche qui sous-tend la gestion de ces variables ; ainsi par exemple, la formation peut être traitée de façon classique, quantitative, voire "catalogue" ou, à l'inverse,

de façon dynamique, prospective et dans une logique d'investissement. Il nous faudra donc rester conscients de cette limite et chercher à la réduire dans l'approfondissement ultérieur de l'étude. La figure n°5 présente les poids relatifs de ces quatre grandes rubriques, en fonction des nombres d'heures d'enseignement.

Figure n°5

Configuration d'ensemble de la structure des enseignements	<i>Part dans le nombre d'heures total</i>
<p><u>I. Variables de base de la Gestion du Personnel</u> H - Evaluation / appréciation I - Formation Q - Recrutement R - Relations sociales S - Rémunérations</p>	18,8 %
<p><u>II. Variables complémentaires de la Gestion des RH</u> A - Aménagement du temps B - Audit social C - Communication interne D - Conditions de travail J - Gestion internationale du Personnel K - Gestion prévisionnelle de l'emploi L - Information T - Stratégies de ressources humaines</p>	26,3 %
<p><u>III. Thèmes de management</u> N - Management P - Qualité U - Théorie des organisations</p>	13,4 %
<p><u>IV. Disciplines d'"environnement"</u> E - Droit social F - Droit de la Sécurité Sociale G - Economie du travail M - Informatique appliquée Q - Psychologie et/ou sociologie du travail</p>	41,2 %

On voit ainsi que les enseignements dits de GRH ne traitent en réalité des matières concernant directement la gestion du personnel ou des ressources humaines que pour **45,1% du temps total en moyenne** (soit le total des familles I et II de la figure n°4). **A l'inverse, les disciplines d'environnement sont prépondérantes** puisqu'elles représentent **41,2% du temps total**, avec

une importance particulière du droit (17,6%) et de la psycho-sociologie (12,2%).

Trouve-t-on alors des différences selon le type de cycle concerné ? La figure n°6 montre que c'est bien le cas, puisque le nombre d'heures d'enseignement des différentes matières n'est pas le même selon qu'il s'agit d'un cycle exclusivement centré sur la GRH ou d'un cycle plus général incluant de la GRH.

Figure n°6

**Principales matières enseignées (en nbre d'heures)
selon les types de cycles**

Matières	Cycle GRH		Cycle autre	
	Heures (moyenne)	Rang	Heures (moyenne)	Rang
A. Aménagement du temps de travail	3,2		1,6	
B. Audit social	11,8		5,7	
C. Communication interne	19,5	8	10,8	6
D. Conditions de travail, d'hygiène et de sécurité	12		10,1	8
E. Droit social et/ou du travail	49,2	2	36,2	1
F. Droit de la sécurité sociale	13,7		4,6	
G. Economie sociale ou du travail	21,9	6	3	
H. Evaluation - appréciation	7,6		3	
I. Formation	26,4	4	7,6	
J. Gestion internationale du personnel	9,3		4,1	
K. Gestion prévisionnelle de l'emploi	16,1		5,9	
L. Information	5,4		3,2	
M. Informatique appliquée à la GRH	28,2	3	16	3
N. Management	15,6		15,8	4
O. Psychologie et/ou sociologie du travail	51,5	1	21,3	2
P. Qualité	5,3		2,5	
Q. Recrutement	11,5		6,4	
R. Relations sociales ou industrielles	19,9	7	9,3	
S. Rémunération	13,6		3,9	
T. Stratégies de ressources humaines	23,6	5	10,6	7
U. Théories des organisations	18,4		15,2	5

Légende : Heures (moyenne) = $\frac{\text{Nombre total d'heures}}{\text{Nombre de cycles concernés}}$

Cycle GRH = Cycles d'enseignement exclusivement centrés sur la GRH (39% des cas)

Cycle autre = Cycles d'enseignement plus général incluant un enseignement en GRH (57% des cas)

Cette analyse fait en effet ressortir :

- que les **cycles exclusivement GRH** accordent plus d'importance aux matières suivantes :

	<u>Nombre d'heures</u> <u>par cycle en moyenne</u>
1) Psycho-sociologie du travail :	51
2) Droit social ou du travail :	49
3) Informatique appliquée :	28
4) Formation :	26
5) Stratégies RH :	23

- que les **autres cycles** organisent leurs enseignements avec les priorités suivantes :

	<u>Nombre d'heures</u> <u>par cycle en moyenne</u>
1) Droit social ou du travail :	36
2) Psycho-sociologie du travail :	21
3) Informatique appliquée :	16
4) Management :	15
5) Théories des organisations :	15

En reprenant par ailleurs notre classification en 4 familles d'enseignement, on peut dresser 2 profils de cycles distincts, présentés dans la figure n°7 :

Figure n°7

PROFIL des CYCLES

	Cycles exclusivement GRH		Cycles plus généraux	
	Nb heures	% total heure du cycle	Nb heures	% total heure du cycle
- I - Variables de base de la GP	82	21,2	30,2	15,3
- II - Variables complémentaires de GRH	100,9	26	52	26,4
- III - Thèmes de management	39,3	10,1	33,5	17
- IV - Environnement	164,5	42,5	81,1	41,2
Σ	386,7	≅100	196,8	≅100

Ainsi, dans tous les types de cycle, la prédominance va nettement aux matières d'environnement (droit, psycho-sociologie...), puis en second lieu aux variables complémentaires de GRH. A ce sujet, il est d'ailleurs surprenant de constater la similitude du pourcentage moyen d'heures consacrées à ces familles dans les 2 types de cycles : en effet, dans les deux cas, environ 26 % du temps concerne les variables complémentaires de GRH et 41 à 42 % du temps les disciplines environnementales... !

On note par ailleurs une importance plus forte accordée au Management dans le cas des cycles non spécialisés en GRH, ce qui peut se comprendre si l'on suppose que les destinataires en sont des cadres/managers potentiels, et non des futurs spécialistes de la fonction Ressources Humaines.

En guise de conclusion : quelques questionnements intermédiaires...

Qu'il y ait une forte disparité dans les enseignements français en GRH est incontestable. Mais les premiers résultats de l'étude révèlent aussi des tendances lourdes concernant les matières dominantes, qu'il s'agisse de cycles spécialisés en GRH ou pas. Voilà en effet, une première conclusion qui peut surprendre : la place de la GRH dans le cycle ne semble pas être un critère de disparité déterminant. Pour tenter d'interpréter ce résultat, il sera intéressant d'examiner la population destinataire de ces enseignements et les professions vers lesquelles elle se dirige...

Globalement, on note également la prépondérance des matières d'environnement, confirmée à toutes les étapes de l'étude (enquête-test et enquête-extensive) et par tous les critères (nombre de citations ou volume d'heures). Sans doute estime-t-on donc souvent qu'une "culture générale" sur l'entreprise est nécessaire pour les futurs fonctionnels ou opérationnels des ressources humaines. Au total, moins de la moitié des temps d'enseignement est ainsi consacrée au "noyau dur" de la GRH (variables de base ou variables complémentaires). Faut-il en déduire que la GRH continue d'évoluer et est en train de se déplacer en dehors des frontières de la gestion ? Par ailleurs, les enseignants-chercheurs en GRH auraient-ils des tendances à "l'impérialisme" ? On ne peut pas franchement répondre de façon positive à cette dernière question si l'on se souvient que les ouvrages étudiés ne laissent souvent qu'une part assez marginale aux variables environnementales, même si elles sont toujours évoquées dans une approche globale.

Alors se pose pour le milieu académique de la GRH la délicate question de la pluri-disciplinarité, dont on sait bien qu'elle présente sans doute tout autant d'avantages que d'inconvénients. En tout état de cause, si l'on en juge par les premières conclusions de cette étude, les enseignements pratiqués se révèlent être véritablement pluri-disciplinaires. Reste à savoir d'une part si cela correspond à une mode, à la traduction de jeux de pouvoir et/ou à des besoins identifiés, et d'autre part selon quelles conditions cette pluri-disciplinarité de la GRH peut s'avérer pertinente...

Quatre grandes familles de questions-clés animent donc notre réflexion future pour l'interprétation des résultats complets de l'enquête :

—> La GRH est-elle en train de se "déplacer" ? de perdre sa substance de base ? de s'enrichir par l'ouverture aux autres champs ? de devenir "impérialiste" ?

—> Si les différences de contenu entre les enseignements spécialisés en GRH et les autres ne sont pas plus marquées, est-ce lié à des choix ? à des contraintes de moyens ? à des modalités pédagogiques qui, elles, marquent les spécificités ?

—> Les enseignants-chercheurs gestionnaires traitent peu, dans leurs publications, de certaines matières pourtant les plus enseignées en "GRH" : est-ce gênant ? est-ce délibéré ?

—> Faut-il encourager la pluri-disciplinarité de la GRH ? Si oui, doit-elle être conçue dans un système spécifique et autonome ou en créant des relations avec les autres

disciplines ? Quelles en sont alors les conditions de réussite et les précautions ?

NOTES ET RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1) D. Weiss et alii : "La fonction Ressources Humaines" - Les Editions d'Organisation - Edition 1992

2) L. Boyer : "Histoire du management" - Les Editions d'Organisation - 1990

3) P. Candau : "Pour une approche stratégique de la fonction Personnel" in Revue Sciences de Gestion n°2 - Octobre/novembre/décembre 1981

4) Ph. Hermel : "Le management des ressources humaines et de l'organisation en Europe et aux Etats-Unis" - Papier de recherche 1992, n°15 - IAE de Lyon

5) Amblard / Abramovici / Livian / Poirson / Roussillon : "Management des ressources humaines" - Eyrolles - 1988

Besseyre des Horts : "Vers une gestion stratégique des ressources humaines" - Les Editions d'Organisation - 1988

Galambaud : "Des hommes à gérer" - ESF, 2ème édition - 1992

Igalens : "Audit des ressources humaines" - Liaisons - 1991

Louart : "Gestion des Ressources Humaines" - Eyrolles - 1991

Mahé de Boislandelle : "Gestion des ressources humaines par l'exemple" - Chotard - 1991

Peretti : "Ressources humaines" - Vuibert-Gestion - 1990

Weiss et alii : "La fonction Ressources Humaines" - Les Editions d'Organisation - 1988

6) C'est-à-dire, apparaissent dans les sommaires

7) En reprenant la typologie des quatre processus de management : planification - organisation - activation - contrôle. Cf. notamment, R.A. Thiétart : "Le management" - PUF - Que sais-je ? 1980

8) Composée de A. Bartoli, J.Y. Duyck, M. Sonntag et D. Weiss

9) Nous faisons en effet l'hypothèse que l'intitulé de la matière est significatif de son contenu

10) Il peut donc y avoir plusieurs questionnaires remplis par le même établissement

11) D'autres questionnaires continuent à nous parvenir à ce jour puisque l'enquête est en cours (au total déjà plus de 150 questionnaires s'avèrent exploitables)

12) Enquête pilotée par Dimitri Weiss

13) Rappelons que le choix de l'intitulé des matières est issu des résultats de l'enquête-test

14) Il conviendrait ultérieurement de valider cette classification, par exemple par consultation d'experts

15) On trouve dans l'échantillon 52 cycles exclusivement centrés sur la GRH (soit 39%) et 77 cycles plus généraux incluant de la GRH (57%)