

La formation en GRH à partir d'un logiciel professionnel, l'exemple d'un partenariat actif entre le groupe GSI et le groupe ESC-Pau

*Marc Jauffrit
Fernando Cuevas
Francine Maubourguet*

RESUME

La diffusion des systèmes d'information communicants, et de la micro informatique, s'accélère dans les entreprises. Parallèlement la gestion de la ressource essentielle que sont les Hommes prend une importance croissante. La conjonction de ces deux phénomènes pose de nouveaux problèmes aux pédagogues et leur donne de nouvelles idées.

La nouveauté n'est pas dans l'acquisition des connaissances, celles-ci ont toujours évolué au rythme des apports de la recherche, elle se situe dans la mise en oeuvre de ces connaissances. En effet, dès lors que la mise en pratique de ces connaissances au sein de l'entreprise se transforme, la pédagogie doit s'adapter pour continuer à former des diplômés rapidement opérationnels dans les directions des ressources humaines.

Le problème n'est pas l'apprentissage des logiciels présents dans les entreprises. Notre problématique est plus ambitieuse. Elle repose sur l'algorithme qui sous-tend le logiciel. Cet algorithme est utilisé, à la fois, comme un support d'acquisition de connaissances et comme un vecteur de mise en oeuvre des concepts et méthodes étudiés.

L'apprentissage de logiciels est déjà un souci présent dans la grande majorité des établissements d'enseignement en gestion pour les produits de bureautique. Notre objectif est de dépasser l'étape obligée de l'apprentissage des produits bureautiques pour parvenir très tôt à la maîtrise des logiciels professionnels et particulièrement en Gestion des Ressources Humaines.

Si l'on veut bien admettre cette démarche, les enseignants se trouvent devant l'obligation de créer de nouveaux outils pédagogiques. Les logiciels sont, bien sûr, disponibles mais encore faut-il disposer de cas pédagogiques de difficulté progressive adaptés à l'acquisition des connaissances. Or tous les formateurs en G.R.H. savent que les cas intéressants sont rares.

C'est dans ce cadre que l'Ecole Supérieure de Commerce de Pau et le groupe GSI se sont engagés dans la voie d'une création de cas à partir du logiciel "Ressource". Ce produit pédagogique, issu d'un partenariat actif entre un grand groupe d'informatique professionnelle et une grande école de gestion, a été baptisé "Ressource Manager". Il est déjà présent dans plusieurs établissements d'Enseignement Supérieur en Gestion.

Cette communication se propose de présenter d'une part la démarche globale dans laquelle s'inscrit cette nouvelle forme de pédagogie en G.R.H. et d'autre part l'accueil fait par les étudiants à cette Nouvelle Technologie dans l'Enseignement de la G.R.H. De plus, la conception de ce nouveau produit pédagogique devrait initier quelques pistes de recherche dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines.

I/ LES OBJECTIFS DU PROJET:

Trois constats de base ont déterminé nos objectifs, contraint la faisabilité du projet et exigé un partenariat actif avec le fournisseur du logiciel retenu.

1°/ Trois constats de base:

Le premier constat tient à la pluridisciplinarité de la fonction. Claude MARTIN¹ parlait d'un D.R.H. qui << devra parler à la fois plusieurs langues, mais un seul langage >> en évoquant les aspects juridiques, financiers, informatiques, psychologiques et commerciaux (<< pour vendre le projet d'entreprise aux salariés >>²) de la fonction. Mais un seul langage afin d'assurer la cohésion de l'entreprise au sein de sa culture.

Le second constat est celui de l'élargissement de la fonction à des domaines de plus en plus vastes. Après avoir beaucoup développé la gestion du facteur "capital", la gestion du facteur "travail" tend à prendre l'avantage. D'une part cet élargissement de la fonction va vers la gestion des effectifs, des coûts et des investissements en Ressources Humaines. D'autre part, il se dirige vers la recherche de nouvelles qualifications des hommes de l'entreprise.

Le troisième constat est celui de la souplesse et de la légèreté des structures de Gestion des Ressources Humaines dans l'entreprise, jointes à une recherche accélérée de productivité à trouver dans la conjonction de deux facteurs: la qualité et l'identité de l'entreprise.

De ces trois constats sont issus des objectifs modestes.

2°/ Les objectifs:

Si certains aspects de la Gestion des Ressources Humaines ressortent effectivement du traitement d'un très grand nombre d'informations, d'autres s'appuient sur des méthodes relativement bien connues des spécialistes, cependant de nombreux aspects confinent aux qualités humaines du gestionnaire lui-même. Aussi, l'ambition de retrouver dans un logiciel, fut-il pédagogique, une présentation d'un modèle global de Gestion des Ressources Humaines était-elle utopique.

Nous avons choisi de présenter aux étudiants un éventail, le plus large possible, des assistances auxquelles ils pourront avoir recours dans la fonction. Cette "boîte à outils" informatique n'a pas la prétention d'analyser la G.R.H. des entreprises mais simplement de fournir tous les outils propres à transformer un très grand nombre de données réelles d'une entreprise en une information claire pour l'étudiant.

L'objectif est donc clair: fournir au formateur un outil pédagogique propre à illustrer un enseignement

théorique par un cas réel, concret de Gestion des Ressources Humaines.

Cet objectif ne pouvait pas être atteint sans un partenariat actif entre le fournisseur d'un logiciel de G.R.H. et notre institution.

3°/ La faisabilité et les limites de notre projet:

Si nous acceptions de ranger les décisions de G.R.H. entre quatre catégories qui seraient:

- les décisions prises par le D.R.H. seul,
- les décisions prises par le D.R.H. en collaboration avec les cadres de l'entreprise
- les décisions prises par les cadres avec l'assistance du D.R.H.,
- les décisions tenant à la G.R.H. et prises par les cadres seuls, nous obtiendrions un tableau en quatre parties.

Si maintenant nous classifions la G.R.H. en trois zones qui seraient:

- les faits qui dans l'entreprise auront une influence sur la G.R.H. (c'est-à-dire à peu près tous),
- les informations nécessaires à la prise de décision, qui sont en fait le résultat de l'organisation de données issues des faits de la première catégorie selon une organisation précise,
- les décisions tirées de l'interprétation des informations précédentes à l'aide de concepts et de méthodes enseignées dans un cours magistral classique de G.R.H., nous obtiendrions le tableau de la page suivante.

4°/ L'accord de partenariat:

La création pédagogique sur des logiciels professionnels permet d'animer des partenariats actifs avec plusieurs fournisseurs; même si tous n'aboutiront pas forcément à un produit aussi original que celui que nous avons mis au point avec le groupe G.S.I..

Toutefois la politique de l'école est basée sur la mise à jour systématique des logiciels et l'actualisation permanente des cas pédagogiques qui ont été créés sur ces logiciels.

Bien entendu nos accords reposent sur une protection des logiciels mis à notre disposition. Selon les cas les logiciels sont limités en nombre d'écritures, le paramétrage interdit de remettre à zéro la situation de départ, ou bien le logiciel nécessite une disquette-clé pour fonctionner. Le respect scrupuleux de la discipline en matière d'utilisation des logiciels est très important. Dans le cas du logiciel << RESSOURCE >>, nous utilisons un logiciel dérivé spécifiquement pour nos besoins pédagogiques. Son organisation actuelle, sous la forme << RESSOURCE MANAGER >> ne permettrait qu'une utilisation difficile à partir d'une base d'informations différente.

¹ MARTIN C. dans "Formation des D.R.H. de demain", Personnel n°177, mai 1986, pp.49-56.

² MARTIN C., op.cit., p.56.

LOGICIELS	
METHODOLOGIE	PROCESSUS DE MANAGEMENT
ANALYSE	ACTION
<p>DRH seul</p> <ul style="list-style-type: none"> - Statistiques démographiques - Etudes d'absentéisme - Estimation des coûts des stratégies proposées <p style="text-align: center;">DRH Avec les Managers</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bilan Social - Audit Social - Etudes sur le climat et la culture - Enquêtes de motivation - Adaptation organisationnelle aux nouvelles technologies - Etudes statistiques des CTSH - Etudes des besoins en flexibilité du travail - Evaluation des résultats de la formation - Conseil en organisation - Conseil en technopédagogie 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des effectifs - Gestion des fiches et des dossiers - Gestion des contrats - Gestion de la paye - Gestion des charges sociales - Gestion des prestations - Relations avec les administrations - Politique des salaires - Politique des promotions - Gestion des sanctions - Politique de l'actionnariat - Entretien de départ - Gestion de l'out-placement et des licenciements - Recrutement - Réunions d'information - Gestion prévisionnelle de l'emploi et des carrières - Définition d'une politique de CTSH - Journal d'entreprise et affichage - Négociation avec les représentants du personnel - Traitement des conflits sociaux (grèves) - Négociation collective - Participation au Comité d'Entreprise - Adaptation de la politique de personnel à la stratégie de l'Entreprise - Elaboration des plans de formation - Mise en oeuvre des plans de formation
<p style="text-align: center;">Managers Avec le DRH</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etudes ergonomiques - Détection des besoins en formation <p style="text-align: center;">Managers seuls</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etudes sur la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des horaires de travail (aménagement du temps de travail) - Description des postes - Pesée des postes - Animation de l'expression des salariés - Animation des cercles de qualité - Appréciation des résultats - Elaboration du Projet d'Entreprise - Négociation individuelle - Gestion de la qualité - Démarche Client / Fournisseur - Management participatif - Motivation du personnel - Animation des équipes

STRATEGIE NATIONALE ET INTERNATIONALE

II/ L'OUTIL PÉDAGOGIQUE ISSU DU PROJET:

Comme nous l'avons dit en introduction, la tactique pédagogique à l'E.S.C.-PAU est d'utiliser des logiciels professionnels dans l'enseignement des disciplines dès lors que ceux-ci peuvent apporter une dimension réelle aux enseignements, notamment dans le traitement de cas nécessitant de nombreuses données.

1°/ Méthodologie:

Le projet << RESSOURCE MANAGER >> provient d'une idée simple: il s'agissait d'associer un logiciel de traitement de données en G.R.H. (en l'occurrence << RESSOURCE >>) avec une base d'informations puisées dans une entreprise réelle.

En effet pour appréhender une discipline comme la G.R.H., il nous est paru vain de tenter de recréer de toutes pièces un réseau de cohérence aussi précis que celui d'une organisation sociale aussi complexe qu'une entreprise.

Notre rôle a consisté à choisir, avec l'aide de G.S.I., une entreprise qui accepterait de nous fournir sa base d'informations. Nous avons bien entendu maquillé les noms des personnes qui ne souhaitaient pas voir figurer leur nom réel dans un exercice pédagogique puis la raison sociale de l'entreprise elle-même. Toutes les autres données sont parfaitement exactes.

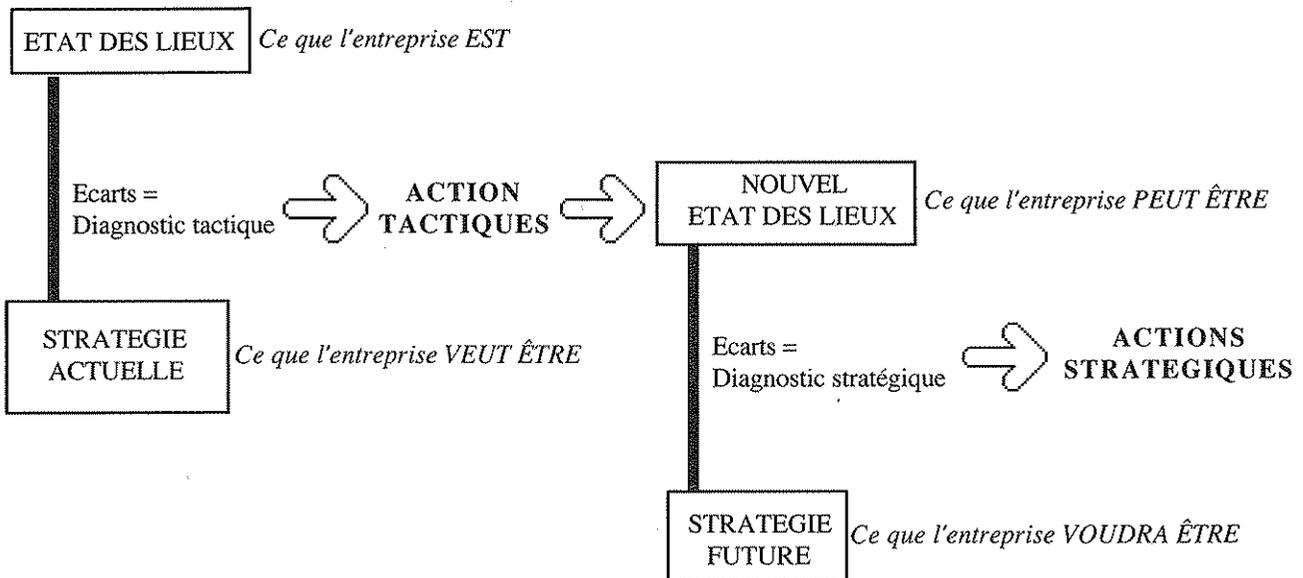
Ces données sont étudiées grâce au logiciel << RESSOURCE >> que nous avons paramétré de façon à montrer aux étudiants les éléments qui nous ont paru les plus significatifs de la G.R.H. dans cette entreprise et ceci au travers des principaux chapitres des enseignements de la discipline.

2°/ La démarche:

Nous pouvons symboliser notre démarche par le graphique ci-dessous :

Graphique n°1

Itinéraire de travail sur <<RESSOURCE MANAGER >>



A partir de cet itinéraire nous avons bâti nos résultats en trois parties:

- la production de tableaux propres à établir les états des lieux;
- la proposition d'un catalogue d'actions tactiques et leurs conséquences quantitatives prévisibles;
- la production d'un catalogue d'actions stratégiques.

Ainsi constituée, notre base d'information permet toutes les simulations nécessaires au développement d'une Gestion des Ressources Humaines circonstanciée.

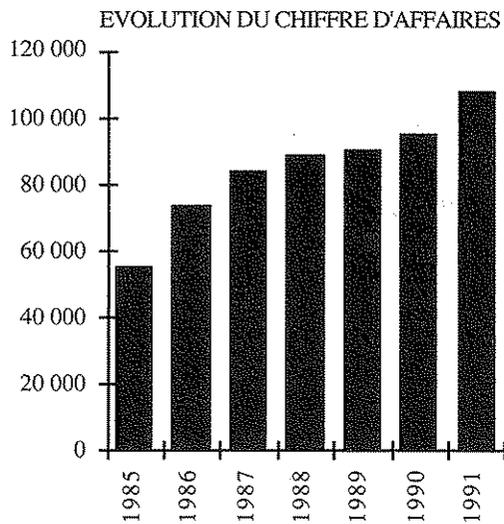
3°/ L'entreprise choisie:

Nous avons arrêté notre choix à une P.M.E. qui réalise des développements de logiciels informatiques à

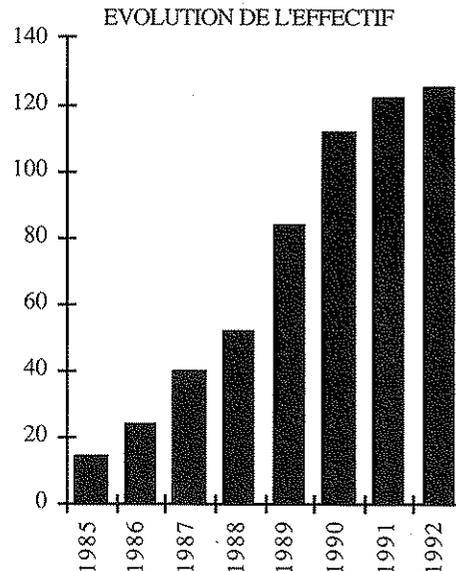
destination, principalement des banques, mais aussi des entreprises. Elle développe et vend trois gammes de logiciels: des logiciels de comptabilité à l'usage des banques, des logiciels de "télétransmission" entre les banques et les entreprises et enfin des logiciels financiers (principalement en gestion de trésorerie) pour les entreprises.

Cette entreprise créée en 1985 à l'initiative d'un seul homme mais grâce à des capitaux en provenance d'un autre grand groupe informatique, s'est développée rapidement. En 1987, elle décide de se structurer et se décentralise en créant des établissements commerciaux dans les principales métropoles régionales françaises. Les effectifs ont progressé rapidement (cf. graphique n°2).

Graphique n°2



Graphique n°2 bis



L'entreprise est structurée en quatre filières:

- la filière "technique" qui rassemble l'ensemble des personnels chargés de l'analyse, du développement, du contrôle qualité et de la diffusion des produits;
- la filière commerciale, responsable des agences décentralisées, qui regroupe les agents technico-commerciaux, les formateurs et les agents chargés de la maintenance technique chez les clients;
- la filière administrative et financière (comptabilité, marketing, gestion du personnel et gestion financière);
- la direction générale.

Le personnel est réparti en classifications:

- les cadres hors catégorie (C.G.C.): le Directeur Général seul;
- les cadres supérieurs (C2)
- les cadres moyens (C3) eux-mêmes divisés en trois sous-classifications:
 - cadres C3A
 - cadres C3B
 - cadres C3C
- les cadres divers (C.D.);
- les agents de maîtrise et d'exécution (A.M.).

Le développement de l'entreprise et surtout la nouvelle conjoncture du marché des logiciels informatiques obligent l'entreprise à réfléchir sur sa stratégie donc sur la Gestion de ses Ressources Humaines.

Le marché évolue selon deux axes:

- la valeur des logiciels vendus aux entreprises régresse lentement (au rythme de 3 à 4 % l'an) alors que l'augmentation du nombre de logiciels vendus progresse rapidement (15 à 20% par an) ce qui marque une baisse tendancielle et significative de la valeur unitaire des logiciels acquis par les clients.

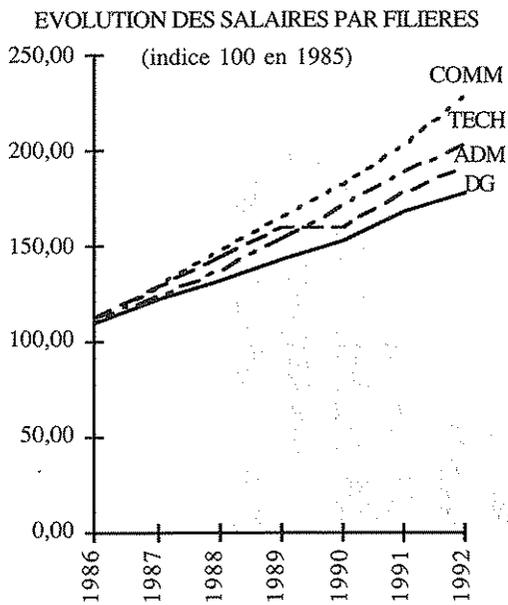
- la demande exprimée par les clients a changé de nature: il s'agit moins de logiciels standards ou adaptés que d'un service complet d'analyse des besoins, de propositions de solutions adaptées, de formation des personnel aux produits retenus, de suivi de la montée en charge et de maintenance et assistance aux utilisateurs.

3°/ Les principaux résultats:

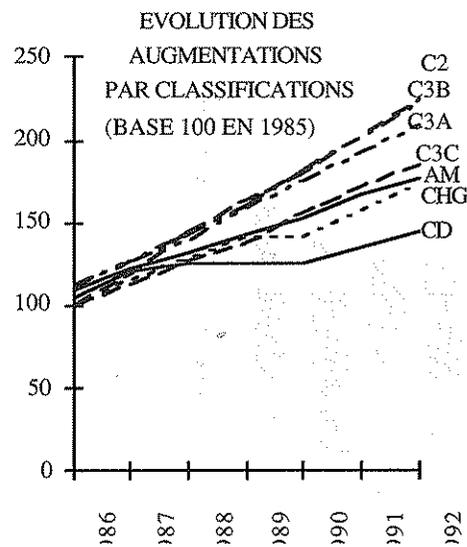
Nous avons organisé les premiers résultats de nos analyses en trois axes:

- les effectifs (cf. graphique n°3),
- les rémunérations (cf. graphique n°4)
- les compétences.

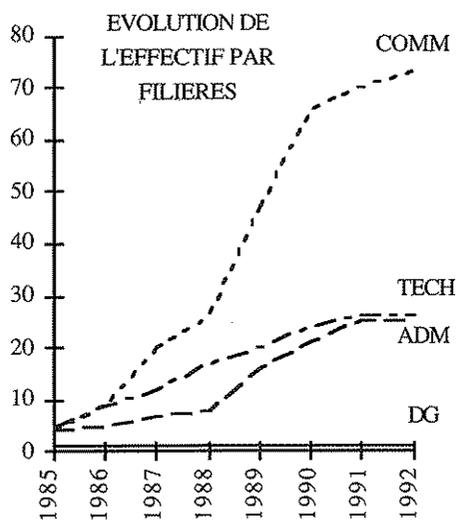
Graphique n°3



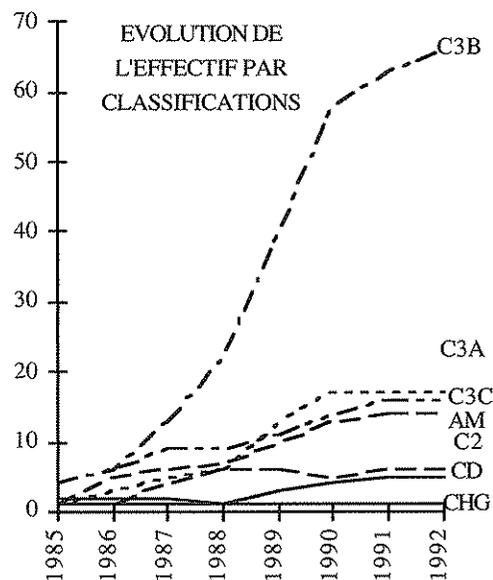
Graphique n°3 bis



Graphique n°4



Graphique n°4 bis



4°/ L'avancement des résultats:

L'établissement d'un état des lieux entre la situation de l'entreprise et sa stratégie actuelle est aujourd'hui terminé. Le catalogue de proposition d'actions tactiques est également terminé et a été testé auprès des étudiants (de 3^{ème} année) de l'E.S.C.-PAU. Le nouvel état des lieux dépendra des actions effectivement mises en œuvre dans l'entreprise et ne dépend pas de nous. Néanmoins nous sommes déjà très avancé sur le catalogue des actions stratégiques à proposer.

Pour résumer les principaux résultats concrets nous pouvons présenter l'évolution de la G.R.H. que nous avons pu mettre en évidence.

Nous avons démontré une nette domination des professions commerciales et notamment des cadres moyens de cette filière. Ceci est visible au travers des effectifs de leur filière et de leurs rémunérations. La structuration et la décentralisation de l'entreprise a permis à quelques commerciaux de quitter des postes directement commerciaux pour assurer des tâches d'encadrement plus spécifiques (direction d'établissements décentralisés). Si bien que les recrutements sont systématiquement effec-

tués au profit de la filière commerciale alors que les profils de carrière conduisent les cadres vers des positions plus administratives.

5°/ Les prochains développements:

Ils sont de deux ordres.

Bien entendu nous attendons chaque fois avec impatience la mise à jour de notre base d'informations par l'entreprise qui fait l'objet du cas.

Avec l'achèvement du second catalogue et le suivi des évolutions de notre entreprise "cobaye" nous pourrions présenter des résultats plus intéressants encore à nos étudiants. Toutefois les premières présentations effectuées permettent de grands espoirs.

6°/ L'expérience pédagogique:

Cette confrontation des étudiants avec des outils professionnels les conduit à la rencontre de leur vie professionnelle.

A/ Une motivation renforcée:

Nous avons remarqué que le concours d'entrée dans les établissements consulaires et surtout l'année préparatoire saturent complètement les étudiants qui deviennent dès lors particulièrement sensibles à des méthodes d'enseignement plus vivantes et plus proches de leur future vie professionnelle. En cela l'utilisation de logiciels professionnels pour l'apprentissage de certaines matières permet de raviver la motivation des étudiants.

Les cas réels et concrets, les volumes d'informations traités attirent l'attention des étudiants qui comprennent ainsi la nécessité de connaître les concepts et de comprendre les méthodes qui permettent de résoudre les cas. Le bon sens ne suffit plus.

B/ L'appréhension des dimensions réelles de l'entreprise:

La maîtrise des logiciels professionnels intéresse au plus haut point les entreprises, ce qui est un gage de succès dans la recherche des stages, de la qualité de ceux-ci, et des débouchés pour nos diplômés.

CONCLUSION

La mise en place progressive et prudente depuis 1988 de logiciels professionnels dans le cursus de l'E.S.C.-PAU a permis d'affiner, de préciser notre stratégie pédagogique. Les étudiants ont été sensibles à cette méthode qui rompt délibérément avec les techniques traditionnelles d'apprentissage. La demande des étudiants est très forte. De plus elle a contribué à renforcer la cohésion et l'homogénéité du corps professoral.

Les partenariats mis en place, comme celui que nous avons engagé avec le groupe G.S.I., sont de très bons moteurs d'animation et d'équilibre entre les trois pôles fondamentaux de l'enseignement supérieur en gestion que sont:

- la formation initiale et continue dans nos disciplines,
- l'écoute et l'assistance aux entreprises, dont celle qui fait l'objet du cas,

- la recherche appliquée en gestion, notamment grâce à cette étude clinique.

Ce dernier point est peut être le moins évident. Cependant l'animation d'un très grand nombre de données réelles, l'accès aux bases d'informations importantes permettent de développer certaines recherches en sciences de gestion. C'est dans cette direction que se tournent désormais nos efforts.

BIBLIOGRAPHIE

BERGERON F. et BUTEAU C., "Devancer la concurrence par les systèmes d'information", Revue Internationale des P.M.E., Vol. 1, n°3.4, pp.295-307.

BESSIERE G. et MARTORY B., "Quels choix informatiques pour la gestion du personnel ?", Personnel, n°281, Octobre 1986, pp.30.

DE ROSNAY J., "Le Macroscop", Editions du Seuil, 1975.

De BAEST P., "La formation performante: l'apprenant responsable", Gestion 2000, n°6, décembre 1991, pp.13-22.

Dossier spécial, "Micro-informatique et logiciels: de l'école à l'entreprise", Enseignement et gestion, n°35, Automne 1985.

Dossier spécial, "Nouvelles voies de formation en entreprise", Enseignement et gestion, n°36, hiver 1985.

DUPUY Y., MARMUSE C., KALIKA M. et TRAHAND J., "Les systèmes de gestion", Vuibert-Gestion, 1989.

FRANK G., "Gestion prévisionnelle de l'emploi et formation: une comparaison France-Japon", Formation et gestion, n°spécial 1987, pp.27-49.

LE BOTERF G., "L'ingénierie et l'évaluation de la formation", Les Editions d'Organisation, 1990.

LEMOIGNE J.L., "La théorie du système général", Presses Universitaires de France, 1977.

MANDON N., "Impact des nouvelles technologies de l'information", Bulletin de Recherche sur l'emploi et la formation, n°57, septembre 1990.

MARTIN C., "La formation des directeurs de ressources humaines de demain", Personnel, n°277, mai 1986, pp.49-51.

Mc. CARTY B., "The four Mat system (Teaching to learning styles)", Barrington (I) Excel inc., 1985.

MULLER G., "Approche systémique de la formation ou l'art de la formation efficace", Gestion 2000, n°6, décembre 1991, pp.25-45.