

Les formations à la gestion des ressources humaines en France : contingences et structuration

Jean-Yves DUYCK

Maître de Conférences à l'Université de La Rochelle
Laboratoire Stratégie et Organisation de l'IAE de Poitiers

RÉSUMÉ

Cette communication a pour but de présenter quelques uns des résultats de l'enquête menée, à l'initiative de D. Weiss, par la commission Formation de l'AGRH¹, sur les formations à la Gestion des Ressources Humaines. Elle fait suite au précédent papier du congrès de Lille (A. Bartoli, J. Y. Duyck) qui livrait les conclusions de l'enquête test et les premiers résultats de l'enquête extensive.

L'enquête a été effectuée entre mi septembre 1992 et le 15/01/1993. Elle porte sur 177 questionnaires et 114 plaquettes de présentation des formations.

Le questionnaire est structuré en six grands chapitres : l'Institution / le Diplôme / les Etudes / l' Evaluation / la Population / la Gestion du Cycle. Les plaquettes sont saisies sous forme de texte.

Les logiciels SPAD.N et SPAD.T ont été utilisés respectivement pour le traitement des questionnaires fermés et des plaquettes.

La communication est centrée essentiellement sur le type de matières enseignées et le volume d'heures qui leur est consacré.

Il apparait que les formations à la GRH sont bien caractérisées par une grande hétérogénéité. En outre, l'étude identifie plus particulièrement deux types de contingences :

- une forte contingence juridico administrative : l'enquête permet de repérer l'importance des matières juridiques (droit social et du travail) et d'environnement (psychologie et sociologie du travail) dans les cursus, qui sont toujours considérées comme fondamentales par les formateurs. Le Droit du Travail constitue donc toujours un point de passage obligé vers la Gestion des Ressources Humaines, avec, la nécessité d'acquérir une "culture générale" (psychosociologique et gestionnaire) sur son environnement. Il n'est donc pas dépassé d'enseigner le Droit du Travail. Bien au contraire cette matière constitue probablement l'une des toutes premières variables stratégiques de la fonction Ressources Humaines, variable dont la connaissance apparait comme un préalable à l'apprentissage des autres éléments de la fonction.

- une structuration des enseignements autour de facteurs techniques.

** le premier est celui des volumes horaires consacrés à la GRH, qui opposent les cycles généralistes (faibles volumes) aux cycles exclusivement GRH (fort volumes);*

** le second correspond à l'acquisition des fondamentaux : droit, psychologie, puis stratégie et management, les matières typiquement GRH n'apparaissant qu'à un stade ultérieur.*

Il semble bien que les formateurs répondent avec un certain bon sens aux besoins des étudiants et des stagiaires, mais aussi du marché, une culture générale relative à la firme et à son environnement étant un préalable à la possession de compétences ou d'outils spécifiques.

L'enquête sera complétée par des monographies sur site et par un élargissement aux Ecoles d'Ingénieurs.

INTRODUCTION

1 - Objet et problématique

Cette communication a pour but de fournir les résultats de l'enquête menée, à l'initiative de D. Weiss, par la commission Formation de l'AGRH1, sur les enseignements en Gestion des Ressources Humaines (GRH). Elle fait suite au précédent papier du congrès de Lille (A. Bartoli, J. Y. Duyck) qui livrait les conclusions de l'enquête test et les premiers résultats de l'enquête extensive.

La problématique initiale peut se résumer de la manière suivante :

- la Gestion des Ressources Humaines est un domaine jeune, qui, comme le décrit J. Fombonne (1988) dans son historique de la Fonction Ressources Humaines ne cesse d'évoluer et de se développer;

- il s'agit encore d'une fonction "en gestation", dont les champs restent très ouverts, voire confus (Louart, 1992);

- les frontières de la GRH sont encore mouvantes et mal définies.

Malgré le caractère récent de cette discipline, un certain nombre de manuels lui ont été consacrés, dans lesquels il est possible de repérer les principales orientations données par les formateurs. Trois grandes conceptions de la GRH et des matières qu'il convient d'y enseigner apparaissent nettement :

- une conception juridico-administrative : elle correspond aux matières Droit du Travail, de la Sécurité Sociale, Relations industrielles, Protection Sociale, Hygiène et Sécurité, etc.

- une conception fonctionnelle : elle concerne les "outils" de la fonction RH, en deux sous-thèmes : d'une part les activités opérationnelles (évaluation, rémunération, formation, recrutement, audit, etc.); d'autre part, les aspects liés au climat de travail (motivation, leadership, communication, information, etc.), trouvant leurs racines dans la psychologie et la sociologie du travail (Amblard *et alii*);

- une conception stratégique ou managériale dans laquelle est enseignée la Gestion Préventive de l'Emploi et - ou - des Compétences, parfois aussi, le Processus de Changement (Jalbert, 1989; Pichault, 1993).

Cette typologie n'est pas figée et les emprunts à l'un ou l'autre des courants de pensée sont habituels. Un accord semble toutefois se faire autour des deux idées suivantes : la conception purement juridico-administrative est passéiste et ne fait quasiment plus partie de la "vraie" GRH; seule (ou presque) la conception managériale peut être jugée moderne.

2 - hypothèses

A ce stade, le corps d'hypothèses de l'enquête reste large et ouvert et se formule de la façon suivante :

- * disparité : les enseignements dispensés en GRH dans l'enseignement supérieur français sont hétérogènes d'un cycle de formation à l'autre, en particulier sur le plan du contenu des enseignements et du volume horaire consacré;

- * pluri-disciplinarité : le contenu des enseignements dispensés sous l'intitulé GRH est largement pluridisciplinaire et dépasse le champ des Sciences de Gestion.

3 - méthode

a) le champ de l'étude

Une enquête test (dont nous avons rendu compte à Lille), a été suivie d'une enquête extensive.

Trois documents ont servi à constituer le fichier d'adresse des formations. Il s'agit :

- du Guide des formations aux Ressources Humaines, d'Entreprises et Carrières, 1992;
- du Guide des Prestataires de Ressources Humaines, Ed. Liaisons Sociales, 1992;
- du Listing FNEGE 1992 des établissements de Gestion

Des recoupements ont permis d'éviter les doubles envois.

358 questionnaires ont été postés mi septembre 1992, devant être retournés au 19/10/1992. Devant des retours assez échelonnés dans le temps, et des assurances de renvoi, la date de réception a été repoussée au 15/01/1993. A cette date, 192 questionnaires et 127 plaquettes de présentation des formations ont été reçus. 177 questionnaires et 114 plaquettes appariées à des questionnaires se sont avérés exploitables.

b - le traitement des données

Le questionnaire de base est structuré en six grands chapitres : l'Institution / le Diplôme / les Etudes / l'Evaluation / la Population / la Gestion du Cycle, et est composé de 80 questions (qualitatives ou quantitatives) constituées d'au maximum 13 modalités.

Les plaquettes sont saisies sous forme de texte, chaque plaquette étant considérée comme un "individu" répondant à deux "questions" : intitulé des matières; contenu des matières.

Afin de garantir l'homogénéité de la saisie, une seule personne (J. Y. Duyck) a assuré le recodage des questionnaires et la préparation des données textuelles.

Les logiciels SPAD.N et SPAD.T ont été utilisés respectivement pour le traitement des questionnaires fermés et des plaquettes.

Pour répondre à deux exigences (conformité avec le thème du congrès, mais aussi volume acceptable), cette communication est centrée sur deux questions : "quoi ? par qui ?" Quoi : quels sont les enseignements effectués (matières et volumes); par qui : quelles Institutions et pour quel type de cycle. Le "comment ?" c'est à dire essentiellement les réponses relatives à l'évaluation et à la gestion des cycles (modes de sélection des étudiants, de contrôle des connaissances, de financement, caractéristiques des enseignants, etc.) a donc dû être écarté de notre propos. Deux types de contingences ont été identifiées, qui conduiront notre exposé.

I - UNE FORTE CONTINGENCE JURIDIQUE ET ENVIRONNEMENTALE

Cette contingence ressort des matières enseignées et des volumes d'enseignement consacrés

A - les matières enseignées

Le tableau ci dessous a été établi à partir du dépouillement des questionnaires fermés. La liste de matières proposées aux répondants a été établie à partir des résultats de l'enquête - test (réponses à des questions ouvertes). Ce tableau décrit les matières enseignées et situe leur rang.

Tableau n° 1 Les matières enseignées

INTITULES des MATIERES	FREQ.	% (164 rép.)	RANG
Droit Social et du Travail	121	73,78	1
Stratégie des Ressources Humaines	103	62,80	2
Psychologie et Sociologie du Travail	102	62,20	3
Théorie des Organisations	102	62,20	3
Formation	94	57,32	5
Gestion Prévisionnelle de l'Emploi	91	55,49	6
Communication Interne	84	51,22	7
Recrutement	83	50,61	8
Relations Sociales ou Industrielles	80	48,78	9
Rémunération	80	48,78	9
Management	79	48,47	11
Autres matières (sans précision)	78	47,56	12
Informatique appliquée	76	46,34	13
Evaluation - Appréciation	65	39,88	14
Conditions de Travail, d'Hygiène et de Sécurité	64	39,02	15
Audit Social	61	37,20	16
Droit de la Sécurité Sociale	48	29,27	17
Economie Sociale ou du Travail	45	27,44	18
Information	44	26,83	19
Gestion Internationale du Personnel	41	25,15	20
Qualité	40	24,39	21
Aménagement du temps de Travail	38	23,17	22

Conformément à ce que la phase exploratoire avait laissé entrevoir, les matières juridiques sont, de très loin, les matières les plus enseignées. A l'exception de la Stratégie des Ressources Humaines, les formations sont d'abord constituées par des enseignements généralistes, soit en organisation (Théorie des organisations), soit en environnement de la fonction RH (Psychologie du travail). Les éléments classiques de la GRH : appréciation, rémunération, recrutement, etc. n'apparaissent qu'à un

stade ultérieur dans les cursus. On doit aussi noter la relative absence de : information, qualité, économie du travail et gestion internationale du personnel, ces derniers domaines manquant probablement de spécialistes.

A quelques nuances près, l'analyse des plaquettes de présentation des cycles par la statistique lexicale confirme tout à fait ces résultats. Les tableaux n° 2 et 3 étudient le vocabulaire utilisé pour désigner les intitulés de matières enseignées.

Tableau n° 2 Les matières enseignées : comptages sur les formes lexicales

INTITULES DE MATIERES	
Mots	Fréquences absolues
gestion	260
entreprise(s)	142
droit	139
travail	133
organisation(s)	89
social(e; es; aux)	83
humaines	81
ressources	77
communication	68
informatique (s)	62
économie	60
technique(s)	59
formation(s)	57
management	51
relation	49

Tableau n° 3 Les segments lexicaux sur les intitulés de matières

Segments lexicaux	Fréquences absolues
ressources humaines	75
gestion des ressources humaines	44
droit du travail	37
gestion du personnel	25
sociologie du travail	22
droit des affaires	19
contrôle de gestion	21
droit social	17
politique générale	17
relations professionnelles	16
techniques quantitatives	16
système d'information	15
fonction personnel	13
gestion financière	12
gestion prévisionnelle	12

Les plaquettes spécifient d'abord l'orientation générale des formations (gestion, entreprise, ressources humaines). Les matières juridiques (droit = 139) suivent immédiatement cette présentation. Lorsque le vocabulaire est replacé dans son contexte - les séquences lexicales -, la prédominance des domaines juridiques et d'environnement devient encore plus nette : droit du travail (37), associé à droit social constitue, pour

l'ensemble des formations, la matière la plus enseignée (54 citations). A ce groupe de matières juridiques, il serait d'ailleurs concevable d'ajouter "relations professionnelles" (16). La gestion du personnel, avec 25 citations, est encore bien présente, précédant la sociologie du travail.

L'approche qualitative par l'analyse des plaquettes de présentation des cycles conforte donc les résultats des

questionnaires fermés. L'analyse globale montre que les enseignements de gestion qui incorporent la gestion des ressources humaines (intitulé générique) comportent d'abord des matières juridiques dans lesquelles le droit social et du travail est dominant, puis d'autres matières d'environnement : économie, psychologie et sociologie du travail notamment.

B - les volumes d'enseignement

Le tableau ci après retrace le volume horaire consacré aux différents enseignements. L'identificateur servira à repérer les matières dans les graphiques de l'Analyse en Composantes Principales (ACP).

Tableau n° 4 les volumes d'enseignement

INTITULES DES MATIERES	Ident.	moyenne	écart-type	mini	maxi
Aménagement Temps de Travail	HATT	1,44	3,71	1,00	16,00
Audit Social	H-AS	6,64	21,76	1,00	66,00
Communication Interne	H-CI	11,43	20,95	1,00	100,00
Cond. Travail, Hygiène et Sécurité	HCHS	9,43	24,90	1,00	150,00
Droit Social et du Travail	HDtw	39,89	48,46	3,00	200,00
Droit de la Sécurité Sociale	HDss	7,93	18,30	1,00	90,00
Economie Sociale ou du Travail	HEco	9,54	23,07	4,00	120,00
Evaluation - Appréciation	HEva	5,11	10,77	1,00	60,00
Formation	HFor	13,83	24,11	2,00	120,00
Gest. Internation. du Personnel	HGIP	4,74	13,62	3,00	99,00
Gest. Prévisionnelle de l'Emploi	HGPE	9,28	17,25	1,00	70,00
Information	HInf	3,04	10,23	1,00	52,00
Informatique appliquée	HIFA	17,14	26,06	1,00	100,00
Management	HMan	14,37	22,87	2,00	90,00
Psycho. et Socio. du Travail	HPsy	29,43	46,02	1,00	235,00
Qualité	HQlé	3,03	8,12	1,00	44,00
Recrutement	HRec	8,49	13,62	1,00	60,00
Relations Sociales ou Indust.	HRin	12,46	23,41	1,00	100,00
Rémunération	HRém	9,49	21,17	1,00	100,00
Stratégie des R. H.	HStr	16,10	31,23	1,00	200,00
Théorie des Organisations	HThO	15,92	21,17	1,00	100,00
Autres	HAut	44,15	99,73	2,00	511,00

On retrouve pour les volumes horaires, une structure identique à celle constatée plus haut pour les matières enseignées. Les volumes importants vont au Droit du Travail, puis aux matières généralistes, les enseignements classiques de la GRH bénéficiant de durées plus réduites. On doit noter, pour certaines disciplines, l'importance des écarts-types, qui peut s'expliquer assez simplement - on le verra plus loin - par la dotation globale en heures d'enseignement dont disposent les formations.

Cette première analyse, qui permet de connaître les matières enseignées et leur volume horaire, fournit aussi des indications importantes quant à la logique sous-jacente des formations en GRH. Cette logique semble s'inscrire dans la séquence suivante :

- étape 1 : une culture générale relative à la firme est un pré-requis indispensable pour aborder la fonction Ressources Humaines;

- étape 2 : cette fonction ne peut être traitée que dans le cadre de son environnement direct, c'est à dire du Droit et de la Psycho-sociologie du Travail.

Contrairement à une idée répandue, il n'est donc pas dépassé d'enseigner le Droit du Travail. Bien au contraire cette matière constitue probablement l'une des toutes premières variables stratégiques de la fonction Ressources Humaines, variable dont la connaissance apparaît comme un préalable à l'apprentissage des autres éléments de la fonction.

II - UNE STRUCTURATION DES ENSEIGNEMENTS AUTOUR DE FACTEURS TECHNIQUES

Deux facteurs explicatifs ont été mis en évidence aussi bien par l'analyse bivariée que par l'analyse multivariée sur les deux fichiers (numérique et textuel). Il s'agit de la durée de l'enseignement en GRH et de la place de la GRH dans le cycle de formation.

A - l'analyse bivariée menée sur les matières enseignées

Elle consiste en l'étude du lien entre toutes les variables "matières enseignées" (à expliquer) avec toutes les autres variables (explicatives). Tous les couples de variables sont testés² et les éléments caractéristiques sont classés par ordre d'importance, comme on peut le voir dans le tableau 5.

Tableau n° 5 Les relations, matière par matière

matière enseignée	variable explicative
Aménagement du Temps de Travail	aucune liaison significative (hormis autres matières enseignées)
Audit Social	en liaison directe avec : niveau de sortie BAC+5
Communication interne	aucune liaison significative (hormis autres matières enseignées)
Condition Travail, Hygiène et Sécurité	aucune liaison significative (hormis autres matières enseignées)
Droit Social et du Travail	en liaison directe avec : corps enseignant (modalité professionnels d'entreprise); durée de l'enseignement GRH en heures (plus de 400); rapport de stage avec soutenance
Droit de la Sécurité sociale.	aucune liaison significative (hormis autres matières enseignées)
Economie Sociale. et du Travail	en liaison directe avec : place de la GRH dans le cycle (Cycle Exclusivement RH); contrôle continu
Evaluation - Appréciation.	aucune liaison significative (hormis autres matières enseignées)
Formation	en liaison directe avec : place de la GRH dans le cycle (Cycle Exclusivement RH); durée de l'enseignement GRH en heures (plus de 400); diverses modalités de délivrance du diplôme (monographie, contrôle continu)
Gestion Internationale du Personnel.	en liaison directe avec : corps enseignant (modalités : Professeurs de l'école, et Chercheurs); place de la GRH dans le cycle (Cycle Exclusivement RH) (mais à un degré faible)
Gest. Prévisionnelle de l'Emploi	en liaison directe avec : durée de l'enseignement GRH en heures (plus de 400) (mais à un degré faible)
Information	aucune liaison significative (hormis autres matières enseignées)
Informatique appliquée	en liaison directe avec : durée de l'enseignement GRH en heures (plus de 400); niveau de sortie BAC+2
Management	en liaison directe avec : professeurs de l'Ecole
Psychologie. et Socio. du Travail	en liaison directe avec : place de la GRH dans le cycle (Cycle Exclusivement RH)
Qualité	aucune liaison significative (hormis autres matières enseignées)
Recrutement	aucune liaison significative (hormis autres matières enseignées)
Relations. Sociales et Industrielles	en liaison directe avec : durée de l'enseignement GRH en heures (plus de 400); place de la GRH dans le cycle (Cycle Exclusivement RH)
Rémunération	en liaison directe avec : place de la GRH dans le cycle (Cycle Exclusivement RH)
Stratégie des RH	en liaison directe avec : durée de l'enseignement GRH en heures (plus de 400), mais à un degré faible
Théorie des Organisations	aucune liaison significative (hormis autres matières enseignées)

A l'issue de ce travail, on peut affirmer :

- que de manière générale, la présence d'une matière particulière est plus liée à la présence des autres matières qu'à toute autre variable explicative; il pourrait donc exister des "groupes de matières" en GRH.

- qu'il n'existe pas de lien entre l'institution assurant la (les) formation(s) et le type de matières enseignées ou la durée de cet enseignement. Une des hypothèses sous jacentes de l'étude peut donc être écartée.

- que les éléments structurants de la distribution sont à rechercher dans la durée de l'enseignement en GRH et dans la place de la GRH dans le cycle. A un degré moindre, le niveau de sortie, et, de manière plus inattendue, les modes de gestion du cycle - c'est-à-dire les modalités de délivrance du diplôme, de financement du cycle et la nature des enseignants employés - peuvent aider à comprendre la distribution des matières

Ces observations appellent un commentaire d'ensemble qui sera couplé à l'analyse bivariable réalisée sur le fichier des plaquettes de présentation dans la mesure où cette étude peut éclairer certains aspects des questionnaires fermés.

B - la recherche des spécificités d'un texte (mots ou segments caractéristiques).

Des calculs probabilistes permettent de rechercher les mots ou les segments de mots statistiquement caractéristiques de chaque texte (ici, les plaquettes). L'analyse est effectuée à partir des variables issues de l'analyse numérique (les questionnaires fermés) dont on a démontré ailleurs³ qu'elles étaient pertinentes au regard de l'étude : la durée de l'enseignement en GRH, la place de la GRH dans le cycle. Bien que peu significatif au regard de l'exploitation des questionnaires fermés, le critère du Statut de l'Institution organisatrice de l'enseignement a quand même été utilisé.

1 - plaquettes caractéristiques au regard du critère "statut de l'organisme délivrant le diplôme"

Comme dans l'enquête par questionnaire, il apparaît que la GRH ne s'articule pas autour du statut, à trois exceptions près : le CNAM, et à un moindre degré, les IUT et les UFR.

- a) le CNAM possède une filière Administration du Personnel dont les plaquettes offrent une grande homogénéité de présentation. Les intitulés-types de matières sont les suivants : administration du personnel; économie; comptabilité; droit des affaires; droit du travail; techniques statistiques ou statistique et psychologie; psychologie; hygiène sécurité; ergonomie; sociologie du travail; organisation; droit du travail; formation des adultes; relations professionnelles.

La formation CNAM reprend une grande partie des intitulés les plus couramment rencontrés. En ce sens, elle peut apparaître comme une formation intermédiaire dans le domaine des RH.

- b) - Pour les IUT, l'organisation de la GRH s'effectue autour des vocables : expression et communication; psychologie; droit; économie générale; outils mathématiques appliqués à la gestion; organisation de l'entreprise; informatique de gestion; techniques quantitatives de gestion; gestion des ressources humaines; gestion juridique.

L'existence d'une option Ressources Humaines dans les départements GEA d'IUT explique, pour l'essentiel, cette cohérence.

- c) - En ce qui concerne les UFR, l'orientation est plutôt caractérisée par le terme "ergonomie" dans la mesure où plusieurs DESS de Psychologie du Travail ont été recensés dans cette catégorie.

2 - plaquettes caractéristiques au regard du critère "durée de l'enseignement en GRH"

Cette variable s'était avérée particulièrement pertinente pour comprendre l'organisation des formations GRH à partir du questionnaire fermé. On observe l'articulation suivante :

- a) les durées faibles (< 50 h. et < 100 h. de GRH au sein du cycle) sont situées tout à fait en dehors du champ de la GRH, autour des termes : contrôle, économique, comptabilité, quantitatif, financier, environnement. L'absence des termes : recrutement, communication, information, personnel, audit est spécifique de ces durées.

- b) les durées intermédiaires qualifient assez mal des formations en GRH, particulièrement pour les durées < 200 heures (recherche, initiation, démarche), et, à un degré moindre, pour les horaires < 300 heures (audit, conflit, recrutement, communication).

- c) la durée comprise entre 300 et 400 heures en GRH est typique des enseignements CNAM

On y retrouve les formes lexicales : administration et gestion du personnel; économie générale; comptabilité et gestion de l'entreprise; droit des affaires; sociologie du travail, etc. qui, comme nous l'avons dit plus haut sont caractéristiques de ces formations.

- d) la durée > 400 heures est plus délicate à spécifier :

Dans les intitulés de matières, comme dans les contenus de cours, les termes de : formation, plan, adultes, vie, anticipée, réunion, mondialisation, contrat, administration, compétences y sont significativement présents; droit, économique, marketing, gestion, informatique, financier y sont significativement absents.

Il est vraisemblable que ces cycles cherchent à tirer profit d'un volume horaire élevé pour donner à leur formation une large ouverture sur l'environnement de la GRH et de la gestion en général.

3- plaquettes caractéristiques au regard du critère "place de la GRH dans le cycle"

Ce critère est apparu déterminant lors de l'analyse des questionnaires fermés pour comprendre l'organisation générale du fichier, en particulier dans l'opposition entre "cycles de gestion générale avec un enseignement en GRH" et "cycles exclusivement en GRH".

a- les cycles de gestion générale avec un enseignement en GRH

La description des matières s'organise autour des termes de : contrôle, financier, marketing, finance, gestion, comptabilité, fiscal, quantitatives, environnement, général.

Les termes de : formation, travail, relation, personnel, emploi, recrutement, professionnel, social y sont significativement absents.

Ces cycles sont parfaitement bien représentés dans les IUT

b- les cycles exclusivement en GRH

Pour ces cycles, le vocabulaire s'articule autour des termes de : personnel, GRH, administration, communication, changement, fonction, social. Les matières comptables, financières et fiscales n'y sont pas traitées.

Il s'avère impossible de mettre ces cycles en relation avec un quelconque organisme.

c- les cycles spécialisés dans un domaine précis de GRH

Ils correspondent uniquement à des cycles où l'Audit est dominant.

d- autres types de cycles

Le critère "place de la GRH dans le cycle" s'avère non discriminant.

Sur l'ensemble des résultats que nous venons d'examiner un commentaire global s'impose.

En premier lieu, il convient de noter que les deux méthodes utilisées - questionnaires fermés et analyse textuelle - aboutissent à des résultats tout à fait similaires et très complémentaires;

En second lieu, et pour replacer le débat sur le fond, trois points méritent un examen particulier.

- Tout d'abord, il ne s'avère pas possible de réaliser une typologie des formations en fonction du statut de l'organisme formateur (par exemple, les IAE, les ESC, etc.). A l'usage seuls les IUT et le CNAM s'avèrent occuper une place particulière dans les formations en GRH, certainement pour des raisons d'homogénéité de programmes nationaux. Il ne semble donc pas exister - en dehors de ces deux organismes - de logique liée aux statuts des Institutions mais probablement des logiques d'Institutions (prises isolément). Les monographies sur site qui doivent constituer l'un des prolongements de l'enquête seront donc précieuses pour éclairer cet aspect de l'organisation des formations.

- De plus, sur le point de savoir s'il existe des

matières et des enseignements typiquement GRH, la réponse doit être nuancée. Elle peut s'exprimer comme suit : former à la GRH, c'est tout autant fournir aux personnes en formation une culture générale que des outils ou des repères stratégiques. Cette culture générale est orientée vers la firme et vers son environnement (droit social, psycho-sociologie du travail). L'enseignement de la GRH n'apparaît donc pas constitué par une nomenclature de matières dites "GRH" qui seraient plus ou moins juxtaposées, mais comme un assemblage de disciplines. Cet assemblage s'effectue autour de trois pôles : l'environnement, les méthodes et outils, les stratégies. A l'intérieur de ces pôles le dosage de matières est plus ou moins important, selon l'orientation choisie.

- Enfin, il ressort que la structure des enseignements (et les stratégies de formations qui y sont associées) obéissent à des impératifs assez triviaux de temps et de spécialisation. Ce clivage (durée et spécialité) explicite la présence ou l'absence de certaines matières et contenus d'enseignements.

C - l'analyse multivariée

L'ACP a été menée sur les heures de formation des matières enseignées (pour lesquelles le nombre de réponses était supérieur à 100). Elle donne les résultats suivants :

Les axes 1, 2 et 3 représentent 44% de l'information. L'axe 1 décrit le volume global de l'enseignement, toutes matières confondues. Cet axe oppose, sur un gradient, à gauche les forts volumes, à droite, les faibles volumes. Sur cet axe, les heures présentant la plus forte corrélation sont :

- heures Psychologie et Sociologie du travail
- heures Théorie des Organisations
- heures Conditions de Travail, d'hygiène et de sécurité
- heures Formation

L'axe 2 avec seulement 13 % de l'information s'avère plus délicat à caractériser. Y sont toutefois bien représentées, en positif les heures de Management, les heures de Gestion Prévisionnelle et de Communication, et opposées (en négatif) aux heures Conditions de Travail, d'hygiène et de sécurité, aux heures de Droit du Travail, et à celles d'Informatique appliquée

L'axe 3 ne contient qu'une information résiduelle et a priori non exploitable.

Si l'on projette, en illustration sur les deux premiers axes, les modalités des variables susceptibles - comme l'analyse précédente l'a démontré - de caractériser la distribution des matières enseignées, l'axe 1 et l'axe 2 font apparaître les éléments suivants :

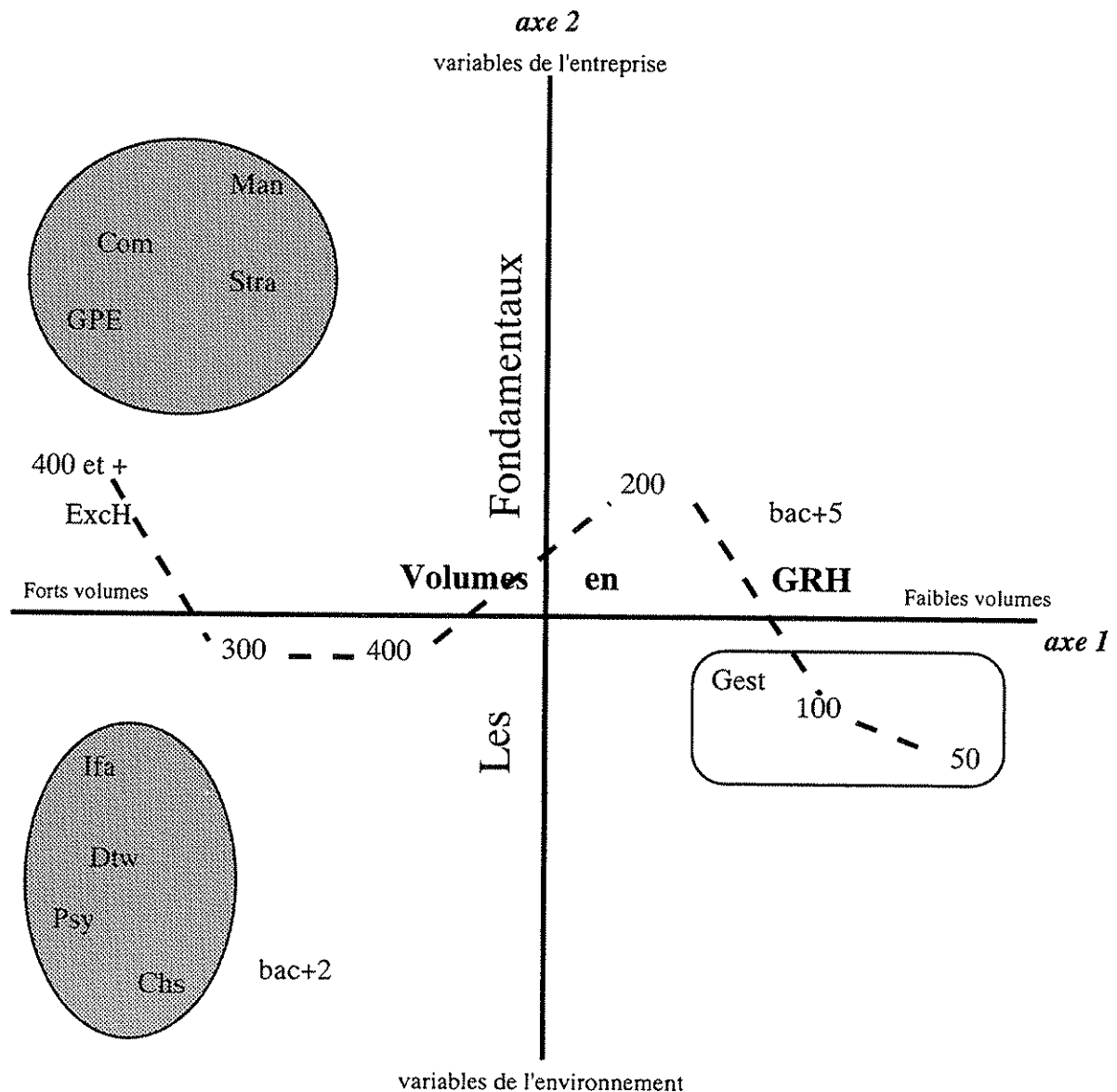
- sur l'axe 1 : (en négatif), Cycle exclusivement en GRH, durée de l'enseignement en GRH en heures (400 et +, ainsi que les durées importantes d'enseignement, à partir de 300 heures) et le niveau de sortie Bac+2, sont opposés à : Cycle généraliste de gestion avec un enseignement de GRH, faibles durées d'enseignement de GRH (<50 & <100) et un niveau de sortie Bac+5. L'axe 1 oppose aussi à un moindre titre deux catégories d'enseignants : professionnels d'entreprise, consultants et chercheurs à professeurs de l'école _

- sur l'axe 2 (en négatif) les niveaux de sortie bac + 2, pour des formations dépourvues de chercheurs, mais bien dotées en enseignants de l'éducation nationale et pour des durées d'enseignement en GRH faibles (<50) sont opposés (en positif) aux formations longues en GRH,

fortement pourvues en chercheurs et d'un niveau de sortie Bac + 3 à Bac + 5

On obtient ainsi une structure assez claire, comme on peut le voir sur le graphique joint

graphique 1 : ACP sur les volumes horaires des enseignements GRH - Axes 1- 2



L'axe 1 (horizontal) est l'axe des volumes horaires, opposant, selon un gradient quasi continu, à gauche, ceux d'enseignements typiquement GRH, à ceux, à droite, de formations généralistes en Gestion (l'anomalie 300 - 400 s'explique par la grande similitude entre ces deux durées).

L'axe 2 (vertical) représente les "fondamentaux", c'est à dire le corpus d'heures de matières GRH autour duquel s'organise l'enseignement et oppose les enseignements "variables de l'entreprise" (plutôt d'un

niveau bac+5) aux enseignements "variables de l'environnement".

Une investigation plus fine (axe 3 et au delà) permettrait éventuellement de repérer le "coup de patte" (le style de gestion) des responsables des cycles dont on a pu percevoir l'importance dans l'utilisation plus ou moins prononcée de chercheurs, de professionnels ou dans l'organisation des modalités de contrôle de connaissances.

CONCLUSION

Les formations à la GRH sont bien caractérisées par une grande hétérogénéité. L'enquête permet toutefois de repérer :

- la place considérable des matières juridiques et psycho-sociologiques dans les cursus, qui, volens nolens, semblent toujours considérées comme fondamentales par les enseignants. Le droit du travail constitue donc toujours un point de passage obligé vers la Gestion des Ressources Humaines, avec, en outre, la nécessité d'acquérir une ouverture d'esprit sur son environnement et les facteurs relationnels.

- le statut particulier occupé par le Cnam et les IUT dans ces enseignements, probablement pour des raisons d'homogénéité et de "cadre" de programmes nationaux, nécessité que l'on ne retrouve pas dans les Grandes Ecoles ou dans les UFR.

- l'importance, pour se former à la GRH, du facteur temps et la volonté de se spécialiser. C'est ce que montre, assez banalement, l'ACP. Elle permet de voir que l'articulation globale des enseignements se réalise autour de deux axes : le premier est celui des volumes horaires consacrés à la GRH, qui opposent les cycles généralistes de gestion (faibles volumes) aux cycles exclusivement GRH (fort volumes); le second correspond à l'acquisition des fondamentaux : droit, psychologie, puis stratégie et management, les matières souvent considérées comme typiquement GRH (formation, recrutement, etc.) n'apparaissant qu'à un stade ultérieur.

Ces constats - mais surtout celui relatif au poids des matières juridiques - amènent à une double réflexion :

- la première concerne l'utilisation de l'intitulé générique "Gestion des Ressources Humaines", et principalement du terme "Gestion" alors même qu'une majorité d'enseignements relèvent plus du droit et de la psycho-sociologie que des Sciences de Gestion;

- la deuxième est relative à la démarche des enseignants lorsqu'ils bâtissent une formation dite GRH. Cette démarche paraît être la suivante : - a) l'acquisition d'une culture générale (juridique, psycho-sociologique et gestionnaire) est prioritaire; dans ce pôle d'enseignement "Culture Générale", le droit du travail doit être considéré, non plus comme une simple application répétitive de principes juridiques, mais comme une véritable variable stratégique. - b) l'acquisition des outils ou des méthodologies considérés comme propres à la GRH ne se réalise qu'ultérieurement et de manière assez modérée.

On peut alors penser que les formateurs et les enseignants répondent avec un certain bon sens aux besoins des étudiants et des stagiaires, mais aussi du marché, une culture générale relative à la firme et à son environnement étant un préalable à l'utilisation pertinente de compétences techniques ou d'outils spécifiques.

Sur tous ces points, la commission Formation de l'AGRH continue ses travaux (dont, rappelons - le, seule

une partie a été présentée dans le cadre de cet article) en particulier pour tenter d'approfondir l'analyse des conceptions de la GRH chez les enseignants et chercher à répondre à l'ensemble des questionnements laissés en suspens par cette approche initiale. L'élargissement des investigations aux Ecoles d'Ingénieur ainsi que les monographies sur site et les études terrain permettront de compléter *in situ* cette réflexion générale, tout autant que de rendre ce travail plus concret et plus humain. Et ne sommes nous pas là au coeur même de nos enseignements?

NOTES

¹présidée par A. Bartoli - un compte rendu exhaustif de l'enquête sera disponible dans le courant de l'automne 1993

² Mais certaines liaisons relatives au "comment" (telles que modalités de gestion du cycle, etc.), qui n'ont pu être traitées dans le cadre forcément restreint de cet article, figurent dans le compte rendu exhaustif de l'enquête

³ Il est ici demandé au lecteur de l'admettre. Cette démonstration figure dans le compte rendu exhaustif de l'enquête.

BIBLIOGRAPHIE

Amblard, H., et alii, Management des Ressources Humaines, Eyrolles, 1990.

Bartoli, A. et Duyck, J. Y. - L'enseignement de la GRH en France : des frontières mouvantes et variées, in Actes du 3ème congrès de l'AGRHR - La GRH avec ou sans frontières - IAE Lille, Nov. 1992.

FNEGE : Listing 1992 des établissements de Gestion

Fombonne, J. Pour un historique de la Fonction Personnel, pp 49 - 139, in D. Weiss : "La fonction Ressources Humaines", Les Editions d'Organisation, 1988.

Guide des formations aux Ressources Humaines, Entreprises et carrières, n° 153, 21-27 mai 1992

Guide des Prestataires de Ressources Humaines, chap 6.2, - Ecoles et Universités, pp. 230-233, Ed. Liaisons Sociales, 1992.

Jalbert, F. Les Ressources Humaines, un atout stratégique, L'Harmattan, 1989.

Louart, P. Promesses et Difficultés d'une recherche en GRH, in R. Le Duff et J. Allouche - Annales du Management - Tome 1 - Economica - 1992.

Pichault, F. Ressources Humaines et Changement Stratégique, De Boeck Université, 1993.