

« La GRH, est-ce-que cela s'enseigne ?... Comment et pour qui ? » Avant-propos

Annie BARTOLI

Professeur de Sciences de Gestion à l'Université de Toulouse 1
Chercheur au LIRHE (URA/CNRS - Toulouse)
Présidente de la Commission Formation de l'AGRH

INTRODUCTION

Au sein d'une communauté scientifique d'enseignants-chercheurs en Gestion des Ressources Humaines comme l'AGRH, la question « La GRH, est-ce-que cela s'enseigne ? » peut paraître provocatrice ou paradoxale.

Elle n'est pourtant pas inutile si l'on en juge par le fait que de très nombreux membres de cette même communauté se la posent directement ou indirectement, et en viennent régulièrement à s'interroger sur les contours, les fondements, le positionnement et les possibilités de transfert des savoirs de leur discipline.

Notre symposium, basé sur les travaux de la Commission Formation, cherche donc à éclairer ce questionnement important à partir de quelques réflexions transversales que nous présentons ci-après.

LES TRAVAUX DE LA COMMISSION FORMATION :

En réalité, cette question de départ masque plusieurs autres, que les travaux de la Commission Formation de l'AGRH se sont efforcés d'aborder depuis 3 ans : *Quel est le contenu des enseignements dispensés sous l'intitulé « Gestion des Ressources Humaines » ? Quelles en sont les logiques sous-jacentes ? Y-a-t-il des déterminants majeurs à l'origine du contenu des programmes ? Quelles sont les difficultés rencontrées dans les enseignements ? Les formations en GRH ont-elles connu des transformations dans le temps et pourquoi ?...*

Ces différentes interrogations ont fait l'objet d'une démarche d'étude approfondie, organisée en deux grandes phases : une phase quantitative (basée sur près de 200 questionnaires auprès des établisse-

ments, accompagnés le plus souvent des plaquettes de présentation des formations) menée en 1992/1993¹, et une phase qualitative (conduite à partir de 18 monographies sur sites) réalisée depuis 1994².

Les premiers résultats de l'étude quantitative avaient clairement mis en évidence la forte disparité et la pluridisciplinarité³ (gestion, droit, psycho-sociologie, économie...) des formations en GRH dans les établissements d'enseignement supérieur en France. Sur cette base, la question s'est posée de savoir quelles pouvaient être les raisons de ces différences : étaient-elles liées par exemple à des logiques institutionnelles, au hasard des individualités, aux moyens disponibles, aux attentes des étudiants ou des entreprises... ou à d'autres facteurs explicatifs ?

La Commission Formation a alors entrepris la phase qualitative de l'étude avec un objectif principal d'identification des déterminants des enseignements. La réalisation de cette seconde phase correspondait également au souci de limiter les biais inhérents à toute enquête, notamment du fait des effets de contexte et des processus cognitifs pouvant intervenir dans l'appréciation des items d'un questionnaire⁴. Il s'agissait aussi de compenser la difficulté constante que l'on rencontre lorsqu'on veut identifier des variables à des concepts ou tout simplement à des réalités organisationnelles⁵. Par cette étude en particulier, malgré notre effort pour limiter certains risques (notamment celui d'évaluation a priori induit par les questions), il ressortait clairement que les propositions d'intitulés de matières de la GRH faites dans certaines parties de l'enquête quantitative pouvaient influencer (consciemment ou pas) les répondants.

La Commission Formation a donc opté pour un certain pluralisme méthodologique, partant du principe qu'il est toujours difficile de tirer des conclusions ou des interprétations à partir d'une seule recherche réalisée à un moment donné avec un seul outil d'analyse⁶.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE :

Le choix des 18 programmes analysés dans la phase qualitative s'est fait à partir des résultats de

l'étude quantitative, en sélectionnant des enseignements présentant des caractéristiques originales, et en les croisant avec trois critères :

- le statut de l'établissement (3 statuts différents : universitaire, consulaire ou privé),
- le niveau de formation (3 niveaux différents : 1^{er} cycle, 2^e cycle, 3^e cycle),
- le fait que le programme soit spécialisé en GRH ou pas (2 possibilités).

Chacun des 18 sites a été approché par une visite sur place d'un des membres de la Commission (de une à deux journées) et par des entretiens semi-directifs. Ceux-ci ont été conduits avec les trois catégories d'acteurs suivantes :

- le responsable du diplôme et/ou de l'institution,
- le (les) enseignant(s) de GRH,
- chaque fois que possible quelques étudiants.

Nous souhaitons souligner la qualité de l'accueil qui nous a généralement été réservé et adressons nos remerciements aux responsables et enseignants rencontrés. La liste des 18 établissements est présentée dans le tableau ci-après :

ETUDE sur les ENSEIGNEMENTS en GESTION des RESSOURCES HUMAINES *Liste des 18 programmes de l'étude qualitative*

a) Programmes dans lesquels la GRH est le domaine principal

IUT Saint-Denis - DUT A/GRH
Université Grenoble - Deust Gestion du Personnel et Relations Sociales
IGR Rennes - DESS GRH
Université Poitiers - DESS Psychologie et Ergonomie du Travail
Cnam Paris - Filière Administration et Gestion du Personnel
Cnam Metz - Filière Administration et Gestion du Personnel
IGS (Formation continue)
ISFOGEP Limoges (Formation continue)

b) Programmes dans lesquels la GRH est un domaine « d'appoint »

IUT Tarbes Département TC
IUT Annecy Département GEA
Institut de Gestion de Touraine - DESS en Gestion des PME
IAE Orléans - MSG
IAE Dijon - CAAE
Université Toulouse 1 - DEA Sciences de Gestion
ESC Bordeaux
CERAM Sophia Antipolis - (DESCAF)
ESC Poitiers - European Master in Business Administration
ESC Nantes Institut Supérieur de Management (ISMA)

Le guide d'entretien adopté se découpait en 5 grands thèmes :

- l'insertion de la GRH dans le programme (positionnement, objectifs, projet pédagogique...),
- l'histoire du programme (moments-clés, évolutions...),
- l'ancrage dans l'environnement (situation concurrentielle, relations avec les entreprises...),
- l'impact des enseignements (insertion des étudiants, utilisation des acquis...),
- les perspectives (projets ou besoins d'évolutions...).

Chaque monographie a fait l'objet dans un premier temps d'un document de synthèse reprenant les données recueillies en termes « semi-bruts » : il s'agissait d'une remise en ordre des propos et informations recueillis selon les grands thèmes pré-définis, sans sélection ni reformulation a priori. Cette précaution visait en effet deux objectifs : d'une part celui d'homogénéisation des matériaux de base malgré la diversité des chercheurs de la Commission sur le terrain ; d'autre part celui du respect des informations originelles pour pouvoir ultérieurement les ré-analyser. Il s'agissait en effet de comprendre, à travers le langage-même des acteurs, les concepts utilisés pour donner un sens aux enseignements décrits.

Les dix huit synthèses monographiques ainsi constituées ont alors été étudiées par l'ensemble des

membres de la Commission (onze personnes, tous enseignants et/ou chercheurs).

Pendant une quinzaine de mois, la Commission s'est réunie toutes les six semaines environ pour tenter d'interpréter les résultats, selon deux logiques. La première a consisté en la réalisation d'analyses « intra » programme, afin de faire pour chaque site un rapprochement entre les données de l'étude qualitative et celles du questionnaire ou de la plaquette recueillis pendant la première phase, et de dégager la cohérence de l'ensemble ; l'apport de la phase qualitative s'est alors avéré essentiel tant elle a permis de dégager un contexte explicatif du contenu des programmes et du discours écrit des acteurs.

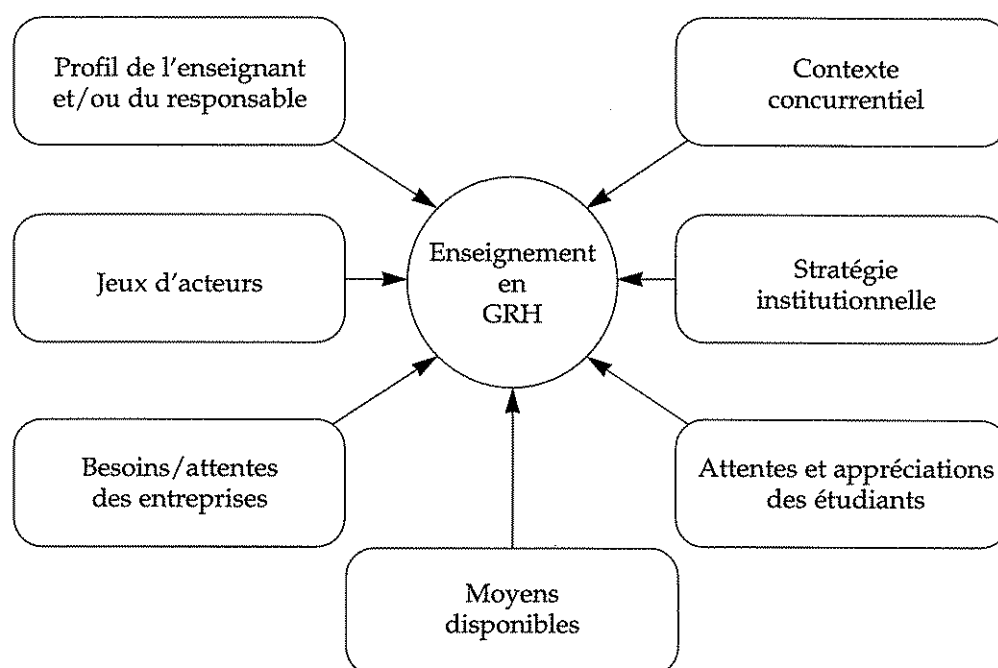
La seconde logique d'analyse était davantage « inter » programmes, pour reconstituer les caractéristiques majeures des enseignements en GRH et leurs déterminants ; c'est essentiellement sur la base de cette deuxième approche que sont construites les réflexions de ce dossier.

QUELQUES RÉSULTATS DES ANALYSES QUALITATIVES :

Outre la mise en évidence des nombreux et inévitables tâtonnements dans l'évolution d'un programme de formation de ce type, ces analyses ont montré qu'un certain nombre d'influences s'exercent sur le choix des contenus de programmes.

Sept facteurs, d'importance inégale, ont ainsi été dégagés. Ils sont résumés dans le schéma ci-après.

Les déterminants des programmes d'enseignement en GRH



Les influences dégagées se distinguent cependant par leur intensité :

- l'influence la plus marquée est clairement celle du profil de l'enseignant et/ou du responsable du diplôme ; il semble généralement libre de construire son programme comme il l'entend et donne une teinte très personnelle au concept même de GRH,

- un deuxième groupe de facteurs (en poids relatif) comprend : les jeux d'acteurs (tensions entre enseignants de diverses disciplines notamment), les attentes et appréciations des étudiants, et les besoins ou attentes des entreprises,

- en troisième position, apparaît généralement la stratégie institutionnelle, dont l'impact est très variable selon les milieux mais qui reste dans l'ensemble assez faible,

- enfin, les deux facteurs les plus rarement mis en avant dans les propos spontanés (bien qu'ils puissent être considérés à la réflexion comme très importants par certains interlocuteurs) sont : le contexte concurrentiel et les moyens disponibles ; on peut en effet constater que ces questions à logique « marchande » relèvent manifestement de non-dits, voire parfois de tabous...

Par ailleurs, les recueils de données sur sites ont également révélé un certain nombre d'interrogations ou de réflexions tant de la part des enseignants que des étudiants.

Nombreux sont ceux en particulier qui expriment des besoins de reconnaissance ou encore des doutes sur la possibilité d'utiliser directement les enseignements en GRH. L'opposition entre une formation initiale très délicate et une formation continue plus appropriée est parfois avancée. Des questions plus générales sur la capacité de « l'Ecole » à enseigner des comportements managériaux sont posées, comme l'avait d'ailleurs fort bien expliqué J. Igalens⁸.

Enfin, les motivations réelles des étudiants sur le choix de ces programmes restent sources de méconnaissance ou d'ambiguïté...

C'est sur l'ensemble de ces questionnements que le présent dossier a été constitué, afin de représenter une base d'analyse et de réflexion pour le Congrès de l'AGRH à Poitiers.

PRÉSENTATION DU DOSSIER :

Un premier papier, réalisé par Jean-Noël Ravier et Muriel de Fabrègues, étudie les liens entre les enseignements de la GRH et l'environnement : quelles sont en particulier les influences des entre-

prises, des étudiants... et des chercheurs ? La question de l'adéquation entre l'offre de formation en GRH et la demande des milieux concernés constitue bien entendu une préoccupation centrale dans ce cadre.

Une seconde contribution est présentée par Alain Bernard à propos de la « liberté » des enseignants en GRH ; l'étude révèle en effet une certaine absence de contrainte dans la définition du contenu des programmes, et une très forte personnalisation des enseignements. Comment sont alors assumés les choix ou les non-choix qui en découlent, et quelles peuvent en être les conséquences... ?

Daniel Nebenhaus et Jean-Yves Duyck nous font découvrir ensuite les difficultés de l'enseignement en GRH, appréhendées du point de vue du formateur. Les problèmes de positionnement et d'impact sont abordés, en relation avec les images et représentations implicitement véhiculées autour de la gestion des ressources humaines.

Enfin, Catherine Namin et Nathalie Samier s'attachent à décortiquer les processus de choix des étudiants, qui s'expriment parfois par défi, souvent par calcul, de temps en temps par sentiment, et relèvent généralement de logiques fort différentes de celles imaginées par leurs enseignants...

Ce tour d'horizon sur les enseignements en gestion des ressources humaines dans les établissements confirme ainsi largement toute l'hétérogénéité et la richesse des situations que l'on pouvait imaginer a priori.

De notre point de vue, il renforce également clairement l'intérêt de rencontres et de concertations entre enseignants-chercheurs pour réfléchir ensemble aux critères ou aux conditions de qualité de nos formations, tout en évitant les éventuelles tentations de standardisation, qui n'auraient sans doute pour effet que de les dénaturer... Tel est l'un des objectifs que l'AGRH s'efforce d'ailleurs de poursuivre pour les années à venir.

NOTES

¹ Enquête menée par A. BARTOLI, A. BERNARD, J.Y. DUYCK, M. SONNTAG - Cf. « Rapport d'étude sur les enseignements en Gestion des Ressources Humaines » - AGRH, été 1993 - voir aussi la synthèse présentée dans le numéro spécial de la Lettre de l'AGRH fin 1993.

² Etude réalisée sur la base de monographies sur sites conduites par A. BARTOLI, X. BOUZAT, M. de FABREGUES, J.Y. DUYCK, M. JORAS, C. NAMIN, D. NEBENHAUS, J.N. RAVIER, N. SAMIER.

³ Cf. A. BARTOLI : « La gestion des ressources humaines telle qu'elle est enseignée : disparité et pluridisciplinarité » - Revue Personnel n° 359, avril 1995.

⁴ Cf. D. HARRISON et M. Mc LAUGHLIN : « Cognitive Processes in Self-Report Response : Test of Irm Context Effects in Work Attitude Survey » - Journal of Applied Psychology, vol. 78, n° 1, 1993.

⁵ Cf. F. BOURNOIS, Y.F. LIVIAN et J. THOMAS : « Les nouvelles perspectives de la recherche » in J. BRABET « Repenser la gestion des Ressources Humaines ? » - Economica, 1993.

⁶ Cf. T. COOK, D. CAMPBELL, L. PERACCHIO : « Quasi-experimentation », Handbook of Industrial and Orgnizational Psychology, 1990.

⁷ Cf. T. TABER : « Triangulating Job Attitude with Interpretative and Positivist Measurement Methods » - Personal Psychology, vol. 44, 1991.

⁸ Cf. J. IGALENS : in Rapport à la FNEGE, décembre 1993.