

# Les liens entre les enseignements de la GRH et l'environnement.

*Muriel de FABREGUES*

Maître de conférences à l'Université Paris II

*Jean-Noël RAVIER*

Auditeur social agréé par L'IAS (Institut International d'Audit Social)

Directeur du cabinet JNR Conseil

A la question : « quels sont les éléments constitutifs de l'environnement des enseignements à la GRH » ? nous serions tentés de répondre qu'il n'y a pas un, mais des environnements, présentant des variabilités nettes selon les régions. Pour tenter de le montrer nous utiliserons d'une part comme support les monographies<sup>1</sup> réalisées par le groupe de travail de la commission formation<sup>2</sup> et d'autre part quelques travaux antérieurs réalisés par la FNEGE<sup>3</sup> et l'AGRH<sup>4</sup>.

Les enquêtes que nous avons entreprises au sein de la commission formation, auprès d'établissements de formation et d'enseignement à la gestion, soit spécialisés Gestion des Ressources Humaines, soit intégrant dans leur enseignement ou formation des « valeurs GRH », nous ont permis de recueillir des informations et des points de vue intéressants sur l'état actuel des enseignements de la GRH.

Une approche « système » nous aidera à mettre en évidence quelques aspects particuliers des rapports qui unissent l'enseignement de la GRH et les différents environnements. Notre constat est que des liens ténus se tissent entre les unités d'enseignement, quelque soit leur appartenance (établissements publics, consulaires ou privés) et les différents environnements locaux ou culturels dans lesquels ils se développent, que ces liens se présentent sous la forme d'influences particulières qui peuvent expliquer en partie, comme l'indiquait A. BARTOLI<sup>5</sup> dans son article « La gestion des ressources humaines telle qu'elle est enseignée », la disparité et la pluridisciplinarité des enseignements.

Selon nous, ces influences peuvent se décliner en deux groupes :

a) les influences majeures, fortes, presque immédiates, que l'on retrouve dans les monographies et les travaux antérieurs, au nombre de trois :

– L'influence des entreprises et du milieu professionnel,

– l'influence des enseignants,

– l'influence de la recherche en GRH et des modes de diffusion,

b) et celles moins directement perceptibles que sont :

– l'influence des étudiants, de leurs attentes, de leurs réactions,

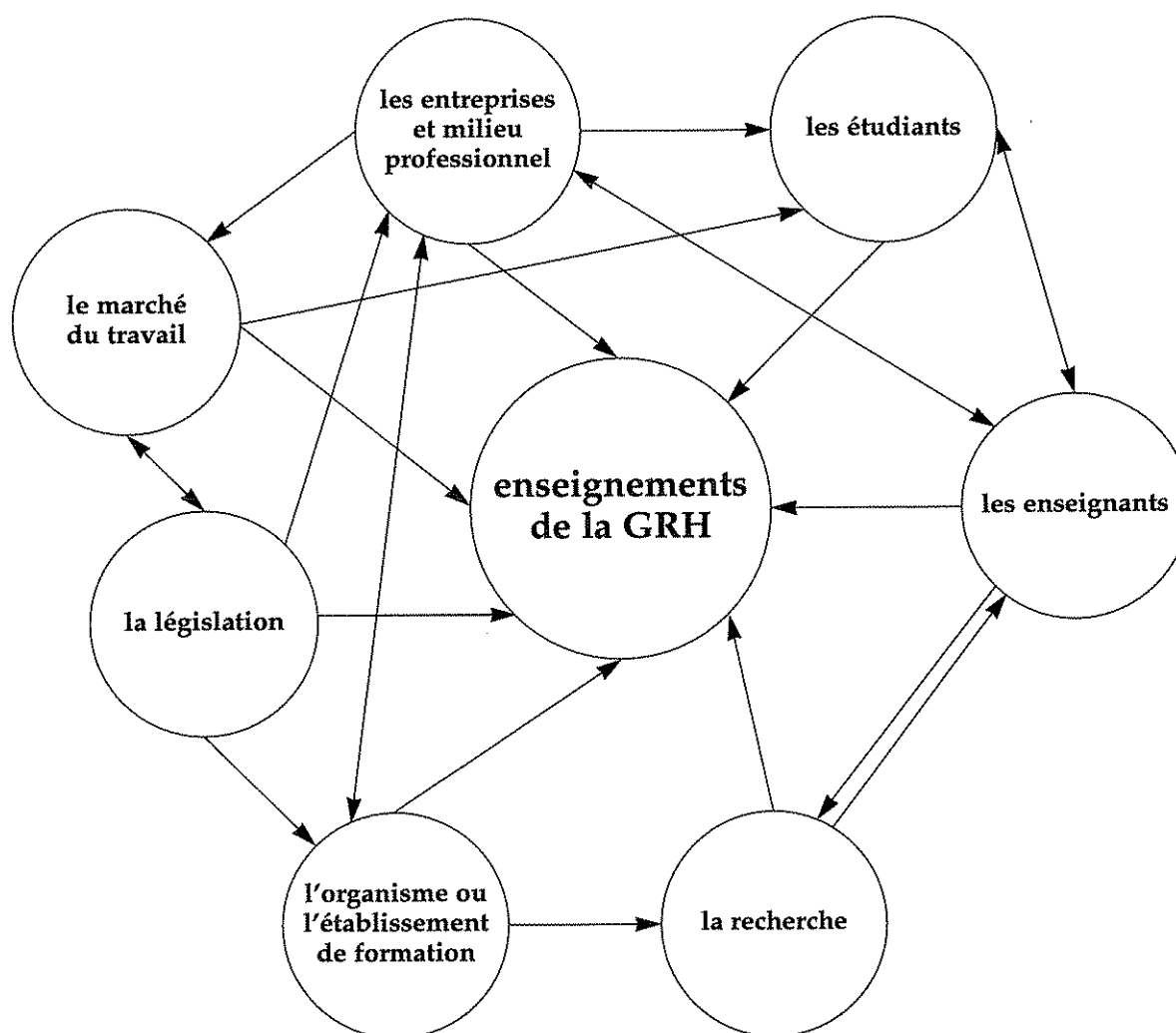
– l'influence des lois du travail,

– l'influence du marché du travail lui-même, de son internationalisation,

– l'influence des « modes » que l'on voit apparaître dans certains thèmes abordés ici et là.

graphiquement cela pourrait être représenté par la figure suivante qui montre la complexité des

relations et des influences qui s'exercent plus ou moins directement :



## LES PRINCIPAUX LIENS EXISTANTS ET LEUR NATURE

### A • - influence des entreprises et du milieu professionnel :

Les interrelations entre les entreprises et les enseignements sont elles-mêmes influencées de deux façons :

- par les relations entreprises - établissements
- par les relations enseignants - entreprises

On a pu noter au cours de nos divers entretiens que les entreprises sont présentes à un certain niveau d'étude (bac+5), auprès de certaines universités, mais davantage encore auprès des écoles de commerce et des écoles privés.

Les entreprises influentes sont les grandes entreprises telles La Poste, EDF-GDF, France Télécom,

etc., elles participent parfois à la genèse d'un programme d'enseignement<sup>6</sup> ou elles orientent par leur pression les contenus des enseignements<sup>7</sup> en décrivant certains besoins ponctuels. Nous avons noté également que la demande est plus ou moins clairement exprimée, ce qui rend difficile la construction de programmes permettant de répondre à ses besoins.

Les influences prennent un tour particulier du fait que les enseignements sont parfois assurés directement par des responsables des ressources humaines en fonction. Ils informent le plus souvent sur leur pratique, plus qu'ils ne forment au sens strict du terme. On les retrouve fréquemment comme intervenants dans les établissements consulaires et privés. Ils sont aussi porteurs des réflexions qui se développent au sein de certains groupes professionnels<sup>8</sup> qu'ils font partager aux étudiants car ce sont des éléments de nouveauté, de modernité propre à motiver.

On trouvera la formalisation de ces réflexions au niveau des associations professionnelles. En particulier de l'ANDCP<sup>9</sup> qui marque sa volonté d'influencer les formations à la GRH par l'élaboration d'un

référentiel de compétences de la fonction GRH, et d'une charte de formation qui pourra s'appliquer aussi bien aux partenaires de la formation initiale qu'à ceux de la formation continue.

Les entreprises influencent également les enseignements dans la mesure où elles sont le lieu privilégié de déroulement des stages. A ce niveau ce sont les stagiaires qui rendront compte à l'organisme formateur des pratiques de l'entreprise et de l'intérêt qu'il peut y avoir à les prendre en compte.

Dans un certain nombre de cas les entreprises participent au Comité de pilotage de la formation, voire au Comité Pédagogique, d'où une influence forte et immédiate. Les partenariats développés de cette façon profitent à tous les acteurs, nous sommes dans un type de relation gagnant-gagnant, ce qui confère au contenu des enseignements une coloration réaliste.

#### **B • - Influence des enseignants :**

On pourrait penser qu'il est tout à fait normal que les enseignants colorent fortement les enseignements qu'ils font, cela prouve la richesse du vivier<sup>10</sup>, mais aussi le manque de repère dans une mouvance au dynamisme teinté de pessimisme quant à l'avenir de la fonction.

Certains annoncent sa disparition à terme du fait que la fonction est partagée par tous les cadres de l'entreprise, d'autres plus modérés pensent d'ores et déjà que de nouvelles approches sont nécessaires pour en assurer la pérennité.

L'influence des enseignants se traduit clairement selon leur origine :

les professeurs d'universités, responsables de thèses de doctorants, vont développer un enseignement très théorique, dans lequel vont apparaître les états de leur recherche en cours. Loin des outils et des instruments de gestion, ils vont « faire réfléchir ».

Les enseignants des établissements consulaires et des écoles privés seront du fait qu'ils viennent pour un grand nombre de l'entreprise tentés de faire passer des messages plus terre à terre, plus pratiques. C'est ce que note Mme Piganiol<sup>11</sup> dans l'une des monographies.

Ces influences correspondent à deux nécessités d'une même réalité relative au développement de la fonction en entreprise : outils pour l'administration du personnel, et réflexions sur l'avenir de la fonction et son ancrage dans le milieu social.

Les enseignants subissent aussi des influences de « mode », à quelque sphère qu'ils appartiennent, et leur choix n'est pas toujours un choix scientifique, mais parfois un choix de passion, c'est ce qu'explique M. SALA<sup>12</sup> lorsqu'il dit que « dans GRH il y a trois

notions fondamentalement différentes qui ne sont pas forcément complémentaires, la gestion, la ressource, l'homme : quant à moi j'ai fait le choix de l'homme ».<sup>13</sup>

Ce sont les enseignants qui déterminent les contenus des cours, et parfois on peut constater qu'ils vont peut-être au-delà de leurs prérogatives, en ne respectant pas les programmes prévus par l'institution de tutelle (Education Nationale pour les IUT).

Pour les DESS, il en va différemment dans la mesure où l'enseignant est porteur du projet, et qu'il le défend auprès de sa tutelle.

#### **C • - influence de la recherche en GRH et des modes de diffusion :**

Quelques caractéristiques culturelles propres aux différents milieux :

##### **1) - Les universités :**

Les professeurs<sup>14</sup> développent des recherches plutôt fondamentales qui conduisent à une production de rapports très « français ». Cela se traduit aussi par de nombreuses publications, livres, articles, rapports et participation à des colloques en langue française essentiellement.

##### **2) - Les grandes écoles :**

Les enseignants développent des recherches plus instrumentales (logiciels, cas) et davantage à caractère international qui se traduit par une présence dans les colloques internationaux beaucoup plus importante proportionnellement que celle des universitaires.

##### **3) - Les écoles privées :**

Etablissent des partenariats avec des écoles étrangères, ce qui leur confère souvent une approche internationale de la gestion en général et des ressources humaines en particulier.

Cela se traduit par une coloration particulière des enseignements GRH, plus théoriques dans les universités, plus pragmatiques dans les grandes écoles et les écoles privées.

Cette différenciation dans l'approche, marque de la personnalité de deux univers de la GRH, montre que la recherche n'est pas l'apanage des seuls universitaires. Cela reflète sans doute l'incertitude qui règne quant à l'avenir de la fonction.

Certes la recherche tire ses lettres de noblesses du monde universitaire, mais alors si les effets sont forts sur les enseignements, et immédiats, les chercheurs étant aussi des enseignants, ils sont faibles sur

les entreprises lorsqu'elle est fondamentale. Dans ce cas, il faudra le plus souvent attendre que la théorie soit solidement élaborée, et qu'elle se présente comme un produit « fini ». Elle est porteuse de cette frontière d'incompréhension momentanée que l'on constate entre la pratique et la théorie.

Lorsqu'elle se développe au sein d'autres structures, la recherche est sujette à controverses au plan de la rigueur scientifique en particulier. Ces conclusions, portées par des consultants, ont souvent une apparence de modernité forte (effet gourou) dans la manière d'en communiquer les résultats, et elles passent comme un effet de mode.

Pour tempérer tout cela, on doit dire que d'une façon générale, les écoles de commerces, les IAE n'accordent pas une place très importante à la GRH dans leurs enseignements, ce que l'on peut vérifier en se rapportant à l'ouvrage « L'école des Managers de demain » par les Professeurs du groupe HEC paru chez Economica en septembre 1994.

Pour aller plus loin, on ne peut ignorer l'ouvrage coordonné par Julienne BRABET « Repenser la Gestion des Ressources Humaines ? » Economica Novembre 1993.

Dans nos monographies, la recherche n'a cependant été que très peu mentionnée par rapport aux enseignements, elle touche plus naturellement les DESS GRH que les formations où la GRH n'est qu'une toute petite composante d'un ensemble plus vaste.

Les modes de diffusion de la recherche ont été mentionnés rapidement au travers de la façon dont les établissements vivaient leur recherche. Il semble que les lieux d'échange que sont les congrès, les colloques touchent plus vite les enseignants qui ont tendance pour certains à intégrer rapidement dans leur formation ce qu'ils y ont vu et entendu<sup>15</sup>.

On assiste aujourd'hui à une multiplication des congrès, des colloques au cours desquels interviennent des enseignants-chercheurs qui permettent d'anticiper ce que sera la GRH d'après l'an 2000. Il semblerait que ce qu'en retiennent les participants est davantage de l'ordre de l'outil.

#### D • - Influence des étudiants :

Dans les faits les étudiants n'ont qu'une influence toute relative sur les contenus d'enseignements.

A l'entrée dans la formation initiale ils ont le plus souvent une représentation « fausse » de ce qu'est la GRH. Cela est mentionné par tous nos interlocuteurs. Par contre les auditeurs des formations continues qui ont une expérience de l'entreprise ont une vision plus « réaliste » de la fonction.

L'influence sur le programme n'a été évoquée que rarement, malgré le fait que les étudiants dans plusieurs établissements participent au Comité pédagogique. L'avis de ces derniers est important surtout à leur retour du stage pratique en entreprise, et il se peut qu'alors on tienne compte des propositions d'aménagement de contenu<sup>16</sup> qu'ils peuvent demander.

Les rapports de stage des étudiants qui font le choix de la GRH comme spécialité prennent une importance particulière, et ce du fait qu'ils sont, somme toute, assez rares.

Ne connaissant pas le monde de la GRH lorsqu'ils entrent en formation initiale, les étudiants ne formulent pas d'attentes particulières, ou en tous cas d'attentes susceptibles d'être exprimées comme un besoin auquel les enseignants pourraient apporter une réponse claire.

Il en est tout autrement, bien sûr, pour les spécialistes de la fonction qui entrent en formation continue.

#### E • - Influence de la législation :

Importante pour les formations spécialisées, relativement faible pour les autres. Il est vrai que l'une des constantes des programmes spécialisés est le droit du travail et le droit social. Dans ce cas, toute modification de la législation est immédiatement répercutée dans l'enseignement.

Pour être complet il faudrait dire un mot sur l'influence du marché de l'emploi en matière de GRH. Celui-ci n'est pas à vrai dire très porteur, et il y a plus de demande que d'offre. Il ne semble pas que les choses iront en s'améliorant, si l'on en croit les projections spontanées des uns et des autres. Cela n'incite pas les établissements à ouvrir de nouvelles formations.

De plus l'image des GRH a été ternie par les effets de la crise sur l'emploi, et leur rôle dans les plans sociaux des grands groupes a révélé un état de dépendance par rapport aux directions générales : ils n'étaient que des exécutants.

## EN CONCLUSION

Les enseignements de la GRH sont extrêmement variés du fait des diverses relations et influences qu'ils entretiennent avec leurs différents environnements. Cette richesse tissent une véritable « toile d'araignée » autour d'une entité qui se teinte facilement, comme si elle était toujours prête à se muer au gré des « modes », ou à prendre la couleur de l'environnement local le plus fort. C'est peut-être là que réside leur fragilité, car cela dénote quelque part un manque de maturité.

Parce que la GRH n'est pas une science exacte, elle a du mal à élaborer des fondements stables, et parce qu'elle est un domaine de réflexion assez récent, qu'elle se meut dans une mouvance difficile à maîtriser, elle ne peut, pour l'heure paraître que plurielle. L'enseignement qui doit montrer cette complexité, n'a que plus de mérite à en faire valoir l'intérêt, la diversité, la pluridisciplinarité.

## RÉFÉRENCES CITÉES

1 - Monographies réalisées fin 1994 par Annie Bartoli, Xavier Bouziat, Jean-Yves Duyck, Nathalie Samier, Catherine Namin, Muriel de Fabrègues, Daniel Nebenhaus, Jean-Noël Ravier.

2 - Commission présidée par A. BARTOLI.

3 - Etude sur l'enseignement de la gestion « Evolution de 1968 à 1992 et situation actuelle ».

4 - Pour une vision de la GRH, 2<sup>e</sup> congrès de l'AGRH.

5 - A. BARTOLI, Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Toulouse 1.

6 - cf monographie de C. NAMIN.

7 - cf monographie de C. NAMIN.

8 - ANDCP.

9 - Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel.

10 - Cf. Annie Bartoli article cité.

11 - Mme Claude Piganiol est directrice de l'Institut de Gestion de Touraine, responsable du DESS GRH et Stratégie.

12 - M. SALA Professeur du département « Management, organisation et International » du CERAM.

13 - Cf. monographie de Catherine Namin.

14 - FNEDGE l'étude de l'enseignement de la gestion « évolution de 1968 à 1992 et situation actuelle » p. 51.

15 - Cf. monographie sur l'IGT.

16 - C'est le cas à l'ISG pour les 3<sup>es</sup> cycles spécialisés en GRH.