

# Les difficultés de l'enseignement de la GRH en première formation au management (un point de vue de formateurs).

*Jean-Yves DUYCK*

Maître de conférences à l'université de La Rochelle

*Daniel NEBENHAUS*

Maître de conférences à l'université de Paris Dauphine

## OBJET :

La GRH est un des domaines de base des sciences de gestion au même titre que la comptabilité, la finance, le marketing, les systèmes d'information, le contrôle de gestion, ou encore la stratégie et la politique générale. La fonction ressources humaines est un domaine majeur d'action dans la gestion de l'entreprise, qu'elle se cantonne au volet d'administration du personnel, au rôle de direction et de commandement des membres de l'organisation ou qu'elle contribue à élaborer une véritable stratégie de gestion de la ressource humaine dans un cadre de changement organisationnel. La prise de conscience de la prépondérance du facteur humain dans les déterminants de la compétitivité n'est plus à démontrer, quand cela se traduit aujourd'hui par des investissements de formation supérieurs aux minimas légaux, et l'insistance avec laquelle les entreprises rappellent comme un leitmotiv leur attachement aux démarches de qualité totale, ou par le prix qu'elles mettent à l'obtention de

norme de la série ISO 9000. Même s'il est vrai qu'aujourd'hui, la fonction RH connaît une période de profondes mutations, quant à la place et au rôle qu'elle doit occuper dans les organisations, rares sont ceux qui remettent en question son existence.

On ne rencontre guère d'étudiants en sciences de gestion faisant l'impasse sur des questions aussi importantes que le financement d'entreprise, la décision d'investissement, le marketing-mix, la segmentation de marché, les matrices stratégiques, la méthode des coûts complets, ou le point-mort, poussés qu'ils sont par la nécessité de se donner toutes les chances de satisfaire aux exigences de leurs futurs employeurs. De la même manière, « l'Honnête Étudiant » du vingtième siècle, diplômé d'école de commerce ou d'université, devrait avoir à cœur de maîtriser parfaitement les connaissances clés et les techniques de base de la fonction personnel. Or, comme enseignants-chercheurs ayant l'expérience d'enseignements de GRH ou de Relations Sociales dans plu-

sieurs établissements d'enseignement supérieur, nous avons pu constater que sur le second point, tel n'était pas le cas. Il est souvent difficile pour les équipes en charge de ces enseignements d'obtenir un niveau satisfaisant d'intérêt des étudiants pour ces matières, malgré le changement radical de statut de la fonction RH et son succès dans les entreprises au cours de la décennie 80<sup>1</sup>.

En d'autres termes, le point de départ de la réflexion que nous proposons ici réside dans l'analyse de la difficulté à transmettre à des étudiants un enseignement dont ils ne perçoivent pas toujours la nécessité. L'enjeu en soi, pour des enseignants et des chercheurs en GRH, et le peu de motivation rencontrée auprès des étudiants nous ont semblé suffisamment importants pour que cette réflexion soit proposée en débat à des collègues sensibilisés par cette question.

## PROBLEMATIQUE :

Afin de livrer la problématique dans laquelle s'inscrit cette réflexion, nous allons à présent préciser son champ et le point de vue qui sera adopté au cours de la discussion.

Tout d'abord, qu'entendons-nous par enseignement de la GRH ? En tant que discipline, nous entendons ici nous limiter à celle-ci entendue comme un domaine des sciences de gestion (voir supra). A l'opposé, et de manière extensive et non exhaustive, la GRH inclut aussi bien la fonction elle-même, des activités opérationnelles comme les techniques de recrutement, d'évaluation, de rémunération, la gestion des carrières et de la formation, l'emploi, la classification, que les relations sociales et la communication des politiques.

La GRH dont il est ici question est celle enseignée en première formation dans les programmes de management des formations diplômantes mais elle n'en constitue pas la spécialité dominante. Ces formations présentent donc le plus souvent un caractère généraliste, par exemple : commerce, gestion, ingénieur (option management), informatique de gestion, pour ne citer que les principales. Une précision: elle est un cours obligatoire pour le public d'étudiants auquel il est destiné. Il n'y a donc pas d'échappatoire possible pour les étudiants, comme pour un enseignement optionnel.

Notre réflexion repose sur le vécu d'une image négative de la discipline, telle qu'elle est renvoyée par une part importante de ceux qui reçoivent son enseignement dans les conditions décrites ci-dessus. Cette hypothèse, selon laquelle la GRH suscite peu d'intérêt de la part de la majorité des étudiants en première formation au management alors qu'ils auront nécessairement besoin de connaissances en ce domaine pour évoluer dans l'entreprise, et avant même l'acqui-

sition d'une pratique, nous a paru justifiée au regard de nos expériences respectives et des échanges que nous avons eu avec plusieurs collègues.

Précisons cependant, qu'il n'y a pas eu d'enquête destinée à faire évaluer cette image sur un échantillon d'étudiants, ni à rechercher par cette voie les causes de ce manque d'intérêt<sup>2</sup>. Pourtant les signes confirmant cet état de fait sont multiples : conversations avec des étudiants, taux d'absentéisme aux cours, dilettantisme, qualité des travaux rendus au regard de ce qui est fait pour d'autres matières, implication, effectifs choisissant les options, certificats et électifs de ressources humaines... comparativement à d'autres domaines de base de la gestion.

La problématique retenue, ne remet pratiquement pas en cause la pédagogie pratiquée. Sur la base de nos propres observations, elle ne semble pas pouvoir être incriminée, tant les formes et les modalités que nous avons pu mettre en oeuvre directement sont variées. Nous nous sommes intéressés aux difficultés de cet enseignement, redevables à la discipline elle-même, et non aux méthodes pédagogiques.

Nous avons pleinement conscience qu'une partie des causalités pourrait provenir de « l'histoire » du domaine au sein de chaque institution concernée mais une telle démarche nous entraînerait beaucoup trop loin. Notre propos a une ambition plus modeste : convaincus du caractère indispensable de cet enseignement dans le type de formations évoquées précédemment, il doit vaincre les réticences et le défaut d'intérêt des étudiants, contrairement à d'autres disciplines de gestion.

Ainsi, en résumé, l'hypothèse qu'aux yeux des étudiants en première formation au management l'image de la GRH soit terne, nous a conduit à exprimer une problématique sous la forme d'un dilemme : comment transmettre un enseignement à des étudiants qui n'en perçoivent pas de prime abord la nécessité ? Même si pour nous il va de soit que nous pensons que cet enseignement est d'une utilité fondamentale pour une formation équilibrée et complète au management, au même titre que les autres disciplines de base de la gestion. Même si en son absence, l'édifice est incomplet, il y manque un élément structurel du socle d'un programme de formation, cela ne règle en rien le problème soulevé.

## UNE TENTATIVE D'EXPLICATION :

Afin d'esquisser des éléments de réponse à ce dilemme, sept éléments d'explication seront développés, et la façon de surmonter chacune de ces difficultés.

1° La priorité donnée aux *disciplines dures*.

Consciemment ou non, les étudiants établissent un classement utilitariste des enseignements suivis dans les domaines de la gestion, en fonction de plusieurs critères : la facilité à valider ou obtenir des bons résultats dans tel ou tel enseignement accentué ou non par la propension des formateurs à dramatiser le degré de technicité à acquérir, vient souvent au premier rang de leurs préoccupations, et donc de leur investissement. L'intérêt intrinsèque porté à chacune des disciplines s'en ressent, est parfois oublié ou passe au second plan, d'autant plus qu'à cela s'ajoutent des préoccupations professionnelles constamment présentes dans les attitudes et les comportements. A tort bien sûr, ils imaginent pouvoir se passer ou acquérir « comme ça » la GRH ou encore que les connaissances en ce domaine relèvent de l'inné ou plus simplement d'un solide bon sens.

Les *disciplines dures* auxquelles il est fait référence ici présentent toutes comme caractéristique d'être dotées d'un corpus stable et reconnu de connaissances, à l'intérieur, aussi bien qu'à l'extérieur de leur champ disciplinaire : nous pensons bien sûr à la finance, au marketing, la comptabilité, ou encore le contrôle de gestion. Il faut reconnaître que cet état de fait est séduisant du point de vue de jeunes gestionnaires en première formation qui ne possèdent pas et de loin une représentation convaincante de ce qu'est l'entreprise et de ce que sera leur fonction future de cadre. Même si cette erreur leur est dénoncée en permanence par nous, enseignants de la fonction RH, le message passe mal face aux disciplines dures, qui développent un discours d'une autre nature.

Comment ces étudiants pourraient-ils percevoir à sa juste mesure l'importance des tâches de gestion du personnel et des personnes qu'ils auront à traiter au quotidien, comme à moyen terme, puisqu'ils ont du mal ne serait-ce qu'à l'admettre lorsque nous leur disons ?

Pour faire en sorte que la motivation des étudiants à l'égard de la GRH s'accroisse, faudra-t-il entre autres choses que ce domaine apparaisse comme relevant à son tour des disciplines « dures » ? Est-il nécessaire de mettre en avant un corpus reconnu de techniques de GRH, de préférence puisées dans la catégorie des techniques quantifiées pour satisfaire une soif juvénile de certitudes ? Cette solution nous fait diablement penser aux controverses dépassées sur les méthodologies qualitatives/quantitatives de la *bonne* recherche en sciences de gestion.

D'une discipline à l'autre, la question de la transmission des connaissances se présente en termes différents, voire diamétralement opposés. C'est le cas par exemple pour la GRH et la philosophie.

En GRH, contrairement à la philosophie le débat ne se pose pas en termes d'*ésotérisme* ou d'*exotérisme*. Une opposition qui recouvre en fait l'idée selon laquelle, pour certains, l'acquisition de connaissances scientifiques spécialisées procède nécessairement d'un point de vue difficilement accessible, voire abscons, et qui donne lieu à un effort important et continu. Il faut souffrir pour gravir le Golghota des connaissances !

La démarche est alors qualifiée d'*ésotérique* par ses pourfendeurs qui préfèrent une vulgarisation savante pour non initiés, c'est-à-dire les étrangers de la discipline (d'où l'expression d'*exotérisme*). Une telle forme de transmission du savoir se présente d'une manière beaucoup plus accessible, voire ludique, et exige par conséquent moins de travail immédiat pour les formés. Libre à eux, ensuite, de développer l'énergie nécessaire à la consolidation de leurs connaissances, dès lors qu'ils ont pris goût à la discipline.

Mais ce qui peut être recevable en philosophie, ne l'est pas d'emblée en GRH. Notre discipline est d'ores et déjà trop empreinte du sceau de la facilité pour céder à la tentation de l'exotérisme. Pour conclure, la question posée est donc : la reconnaissance de la GRH auprès des étudiants passe-t-elle obligatoirement par l'acquisition d'un statut de science dure ?

## 2° La diversité du contenu des enseignements de GRH.

Dans l'état actuel du contenu de nos enseignements, répondre positivement à la question ci-dessus relève plutôt d'une blague de mauvais goût, tant notre discipline manque de lisibilité, à la fois aux yeux des collègues et des étudiants. Absence de lisibilité qui se retrouve même en partie dans les manuels de GRH. La GRH correspond de fait au chevauchement de plusieurs disciplines. Pour accéder au statut de « Science Dure », le champ des connaissances de base se doit d'être très nettement balisé, or notre corps de doctrines est instable : il nous manque par exemple un MEDAF ou un modèle de Black et Scholes.

L'enquête sur les formations l'a amplement démontré : l'intitulé G.R.H. recouvre une variété considérable de pratiques. Rappelons ici brièvement quelques uns des constats de la Commission Formation : forte présence des métiers juridiques (Droit du Travail, de la Sécurité Sociale), importants développements en psychosociologie, rôle somme toute secondaire des enseignements de gestion qui faisaient dire aux auteurs : « La discipline de rattachement de la GRH n'est pas si évidente : fait-elle partie des sciences de gestion ? du champ de la psychologie ? du domaine juridique ?... Dès lors est-il bien pertinent de parler de Gestion des Ressources Humaines (p. 12). »

Menée auprès d'Ecoles d'ingénieurs, l'enquête tend à montrer que la GRH a encore, dans cette popu-

lation, d'autres fonctions : le développement de la personnalité, la culture générale associée à la culture industrielle, la maîtrise de l'entretien d'embauche. On trouve sous le label GRH : de la dynamique de groupe, de l'expression corporelle et théâtrale, du droit social, de l'évaluation des compétences. On retrouve un joyeux mélange de savoirs-faire de management (conduite d'une équipe, animation de réunion, règlement de conflits, conduite d'entretien...) et de connaissances propres à notre discipline.

Cette absence de lisibilité se vérifie et se retrouve aussi dans les manuels : quelle relation entre Amblard et alii à orientation essentiellement comportementaliste<sup>3</sup>, Ch Besseyre des Horts, J. M. Peretti ou M. Le Berre, à vocation méthodologique, D. Weiss à dominante conceptuelle ?

Les congrès de la AGRH n'ont pas toujours contribué à clarifier le débat si ce n'est pour affirmer qu'il y avait une « bonne » GRH, celle qui s'occupe de stratégie et une « mauvaise » qui s'occupe d'Administration du Personnel. D'ailleurs la gestion de la pédagogie reste marginale dans les congrès (ce qui est le cas dans tous les congrès depuis 1991).

Quand une réflexion s'installe, elle est avant tout dédiée aux cadres et dirigeants à partir d'une expérience professionnelle. Il s'agit bien dans ce cas de l'apprentissage dans les organisations.

Une ouverture est cependant à noter au sein de l'AGRH avec la naissance d'un groupe Etude de Cas et dans le dernier congrès de Montpellier avec la création d'un atelier « Pédagogie- Apprentissage » au sein duquel les échanges d'expériences (l'aspect pédagogique pratique) restent malgré tout limités.

Comme le fait remarquer M. Sonntag (Actes 1994), la GRH continue à osciller entre 3 orientations :

- rationnelle, logique (gestion de la masse salariale par exemple) ;
- « stratégique » ;
- « constructiviste, pragmatique, empirique, expérimentale ».

Indéniablement, notre corps de doctrine est instable : il nous manque par exemple un MEDAF ou un modèle comme celui de Black et Scholes pour la finance, qui soit une référence majeure etc. Sur ce point, une des raisons de base de la mécompréhension des économistes à l'égard des sciences de gestion en général, tient à la solidité de leurs supports épistémologiques, méthodologiques et à l'intérêt et à la qualité scientifique de leurs modèles.

Dans près de 3000 pages d'actes de congrès de l'AGRH, un seul article (Actes, 1992) traite - via un logiciel - de l'acquisition et de la mise en œuvre des connaissances en GRH et propose comme fonction d'utilité la motivation des étudiants « qui comprennent la nécessité de connaître les méthodes et de comprendre les concepts... Le bon sens ne suffit plus » (p. 337).

3° La mauvaise image en général de la GRH en milieu étudiant.

Aux yeux des étudiants l'image transmise de générations en générations et entretenue par une partie de nos collègues non GRH est que la fonction est revêtue du double sceau infamant de l'inutilité de court terme et de moyen terme. « On s'en sort toujours aux contrôles de connaissances même sans rien avoir appris » (sous-entendu, inutile de s'investir dans l'immédiat on a mieux à faire ! Le parchemin ne peut pas dépendre des résultats de GRH !). A moyen terme, les perspectives de carrière dans la fonction pour un jeune diplômé sont extrêmement étroites. La fonction RH est rarement un débouché naturel dans la recherche d'un premier emploi.

Dans le meilleur des cas, les connaissances de GRH passeront pour de l'acquisition de culture générale, et dans la recherche d'un emploi ce n'est pas une qualité déterminante pour l'employeur. Si tel est le raisonnement de bon nombre d'étudiants confortés en cela par quelques collègues des autres disciplines de la gestion, à quoi bon s'intéresser à ce domaine ?

Or il se trouve que lorsque l'on rencontre des DRH de grandes entreprises pour les interroger sur les qualités qu'ils attendent des jeunes cadres<sup>4</sup> force est de constater qu'ils s'appêtent à accueillir des jeunes gens possédant des qualités d'ouverture, aussi bien sur l'international (la maîtrise des langues étrangères et la connaissance des cultures et civilisations qui leur sont associées), que sur les aspects humains et organisationnels de l'entreprise (la dimension RH est présente dans tout poste d'encadrement, et prend de plus en plus d'importance avec les responsabilités), en plus de leur capacité à s'adapter et à occuper des postes qui ne soit pas, par exemple, cantonnés à la spécialisation choisie en dernière année de formation.

Les aspects opérationnels de la GRH pour les futurs cadres : test de recrutement, vécu professionnel, aptitude à gérer et animer son équipe... figurent au nombre des compétences à posséder d'office.

Faire passer ce message qui est en contradiction flagrante avec l'image qui est généralement celle de l'enseignement de la GRH en première formation sera vraisemblablement très difficile pour les collègues en charge de ce enseignement. En revanche, ce qu'il est possible de faire, c'est d'inviter un DRH ou un responsable de recrutement d'une entreprise

moyenne ou grande, pour exposer aux étudiants non seulement comment on recrute (ce qui peut s'insérer comme un volet du cours), mais aussi quelles sont les attentes de l'entreprise vis-à-vis des jeunes cadres.

Cette démarche aura alors un double objectif : traiter d'un point de cours (le recrutement) et faire passer un message visant à crédibiliser la matière en faisant bouger l'image négative qu'elle possède à ce jour.

4° Les étudiants sont-ils vraiment en situation pour *apprécier* notre noble discipline ?

Un obstacle de taille se présente à tous ceux qui ont à enseigner notre discipline devant un public de jeunes gens en première formation, et qui n'ont pas d'intérêt particulier pour le sujet dont nous devons leur parler : leur manque de maturité, et en particulier leur méconnaissance de l'entreprise ne leur permettent pas, de toutes façons, d'apprécier la pertinence de notre enseignement dans leur situation. Ceci s'avère d'autant plus vrai que la compréhension des problèmes que nous sommes amenés à évoquer suppose une connaissance approfondie de l'entreprise, de la collectivité humaine qui y travaille et des relations qui existent entre l'un et l'autre. De plus, il ne nous semble pas présomptueux d'estimer que dans la relation entre le formateur et le formé, ce dernier n'a pas toutes les clés lui permettant de se prononcer sur ce qu'il lui est nécessaire ou non à son apprentissage.

Les nord-américains en particulier, et les allemands dans une moindre mesure à travers la place qu'ils accordent à l'alternance dans leur système de formation ont apporté une réponse possible à ce problème de la maturité et de la sensibilisation à ce que sont les entreprises. Faudra-t-il aussi en France « retarder » au maximum les études de gestion et ne les autoriser qu'à des étudiants possédant une ou deux années d'expérience professionnelle comme pour les MBA, pour faire en sorte que les études de gestion soient plus profitables, et l'importance de la GRH enfin reconnue par son public ?

De tout ce qui précède, et indépendamment de la question de la pédagogie qui sera examinée ci-après, nous pouvons tirer une première conséquence : la GRH est une matière qu'il est difficile de faire passer pour au moins deux séries de raisons, son image en tant que discipline aux contenus mal définis et non encore stabilisés, et la nature du public de première formation.

5° Des outils pédagogiques inadaptés à ces difficultés.

Une bonne pédagogie serait-elle malgré tout « La Solution » ? Bien que convaincus de la faiblesse des outils pédagogiques à la disposition des formateurs en GRH, il ne nous paraît pas possible que l'instrumentation produise un miracle. Ceci dit, passons

rapidement en revue les lacunes et les améliorations à trouver en ce domaine.

Les supports habituellement utilisés restent très classiques : articles, études de cas, jeux d'entreprise, exposés des formés et des formateurs, fiches de travaux dirigés, films à caractère pédagogique, et dans le meilleur des cas, jeux de rôles (entretiens de recrutement, d'évaluation, d'analyse de poste, négociation...).

Cette typologie classique dans l'enseignement des sciences humaines et sociales est insatisfaisante d'un double point de vue : tout d'abord, la qualité propre de ces différents supports est encore à améliorer, même si l'on commence à trouver sur le marché de nouvelles productions plus adaptées à nos besoins, par ailleurs, les cas, les jeux d'entreprise, en un mot tout les supports permettant de mettre les étudiants en situation illustrent trop rarement le degré de technicité de la discipline GRH.

A l'opposé, dans d'autres disciplines de gestion, les formés sont plus à même de mesurer l'importance de l'acquisition des savoirs et des savoir-faire. Nous ne disposons pas comme en communication et en management de la panoplie de jeux de rôles et de tests illustrant des concepts théoriques ou des écoles de pensée, et conduisant à un véritable apprentissage. Par exemple, pour former à l'analyse transactionnelle, à la conduite de réunion, au commandement, etc., il existe une quantité impressionnante de supports pédagogiques dont nous sommes radicalement privés. Dans un autre contexte, pour former à l'analyse financière, à l'élaboration d'un plan de trésorerie ou d'un plan de financement, là encore les supports techniques et études de cas sont légion.

D'expérience, il ressort que les films sont souvent de bons vecteurs pour illustrer les contenus de connaissances, car moins abstraits que des textes et des articles, aussi bons ces derniers soient-ils. Ils sont plus adaptés à la mise en oeuvre d'une pédagogie active mais requièrent de la part du formateur une préparation extrêmement coûteuse en temps pour une exploitation optimale en groupe. A travers la vision filmée ou mise en scène de ce qu'il advient réellement en entreprise, on peut en partie pallier à la méconnaissance qu'ont les formés de l'entreprise, et réduire quelque peu l'écart du à leur manque de maturité quant à la perception des problèmes de la gestion des ressources humaines. De ce qui peut constituer une bonne solution ponctuelle pour quelques séances de formation, l'erreur serait de le transformer en système !

De ce point de vue, avancer vers la constitution d'une bibliothèque de supports pédagogiques de qualité, il faut saluer le travail entrepris au sein de l'AGRH à travers l'organisation du concours du meilleur cas.

## 6° Le statut de l'enseignant :

Le statut de l'enseignant est un élément à prendre en compte. Dans un enseignement qui paraît à priori destiné à des étudiants ayant acquis une connaissance de l'entreprise (cf. § 4 supra), la légitimation de l'enseignant ne pourrait venir que de son caractère professionnel pour retracer une ou des expériences en illustration du cours.

Mais dans ce cas, que dire des enseignements de marketing, de distribution et en fait de la totalité des domaines de la gestion qui ne pourraient être réservés qu'à des praticiens si l'on suit ce raisonnement. Ainsi, légitimer l'enseignement de la GRH par le caractère professionnel issu du terrain du formateur permet de ponctuellement intéresser son public par un vécu plus dense, mais d'une part les universitaires et les formateurs de profession ont leur place dans d'autres disciplines de gestion, et d'autre part, si l'on accepte la perspective selon laquelle il serait indispensable de renforcer le caractère conceptuel et théorique de la GRH<sup>5</sup>, l'apport des universitaires est primordial.

## 7° Le caractère utilitariste de la matière pour les étudiants :

Le caractère utilitariste ressort de deux manières :

- le rendement immédiat, la matière étant réputée facile et permettant de glaner à moindre coût des points pour l'obtention d'un diplôme,

- le rendement à terme, certains étudiants espérant, par le biais d'une matière « humaine » trouver une solution à leurs propres difficultés.

Dans les deux cas, ils ne peuvent être que déçus.

**BIBLIOGRAPHIE :**

Actes du congrès de l'AGRH (1990-1994) - AMBLARD, H et alii, Management des Ressources Humaines, Eyrolles, 1990.

Besseyre des Horts, Ch. H, Gérer les Ressources, Vuibert, 1990.

Peretti, J.M., Ressources Humaines, Vuibert, 1990.

Le Berre, M., Précis de Gestion des Ressources Humaines, P.U.G., 1995.

Weiss, D. et alii, La fonction Ressources Humaines, Ed. d'Organisation, 1988.

**NOTES**

<sup>1</sup> Les équipes de psychosociologie ne semblent pas essayer le même revers. Peut-être cela est-il dû au caractère plus « séducteur » de leur discipline, qui pourtant par certains contenus se rapproche de la nôtre.

<sup>2</sup> On pourrait justement nous objecter qu'il aurait été préférable de commencer par là pour ensuite rechercher les causes de cette désaffection. Mais les collègues comprendront que notre hypothèse peut valablement être prise au sérieux.

<sup>3</sup> Rappelons ici que le comportement organisationnel (Organizational Behavior) est une discipline en soi distincte de la GRH (HRM) pour les nord-américains, au même titre que les relations industrielles.

<sup>4</sup> Dans le cadre de la commission de rénovation des programmes de la MSG de Paris Dauphine (Octobre 1993-Mai 1994).

<sup>5</sup> Muer la GRH en « Science Dure », voir supra.