

Choix contingents et stratégiques des enseignements de GRH par les étudiants.

Catherine NAMIN

PARIS I

Nathalie SAMIER

LARGO-ANGERS

INTRODUCTION

Les résultats de l'enquête menée par la Commission Formation de l'AGRH en 1993 montrent que les enseignements en GRH, bien que prenant de l'importance en volume horaire, sont plutôt disparates tant au niveau des objectifs poursuivis que des matières abordées, ou de la pédagogie utilisée (DUYCK, 1994 ; BARTOLI, 1995). Face à une telle pléthore de formations à la GRH, nous nous sommes interrogés sur l'orientation du choix fait par les étudiants en matière d'enseignement en GRH. Comment s'effectue leur choix ? Quels en sont les déterminants ? Quelles sont les représentations étudiantes de ces enseignements ?

L'objet de cet article est de mettre à jour, à la suite d'une analyse des discours recueillis, certaines tendances conduisant les étudiants à choisir ou à ne pas choisir les enseignements de GRH.

I. CADRE ET RÉSULTATS GÉNÉRAUX

1. Cadre de l'étude

Dans la phase qualitative de l'enquête sur les enseignements de la GRH en France, dans les universités et les grandes écoles, la Commission Formation de l'AGRH a sélectionné 18 sites, qui ont fait l'objet de monographies. Chacun des membres de la commission a mené des entretiens semi-directifs auprès des enseignants, des responsables de programme et de certains étudiants. La Commission a cherché à connaître l'impact des enseignements de GRH auprès

des étudiants. Une des hypothèses de travail a été que les représentations et l'utilisation de ces enseignements structurent les choix étudiants.

20 étudiants universitaires ou d'écoles de commerce, de niveaux bac (+ 2) à bac (+ 5)¹, ont été interviewés afin qu'ils verbalisent et rendent compte des raisons pour lesquelles ils ont choisi les enseignements en GRH.

Ces enseignements sont répartis en deux groupes : l'enseignement de la GRH est soit le domaine principal de la formation des étudiants soit une

matière d'appoint². Lorsque l'enseignement de la GRH est le domaine principal, les étudiants optent pour un enseignement « lourd » qui va colorer leur diplôme. A l'inverse, si c'est une matière d'appoint, ils ont la possibilité de choisir certains cours « à la carte », ou doivent suivre obligatoirement un nombre défini d'heures d'enseignement en GRH.

Précisons que les étudiants qui suivaient les enseignements obligatoires de la GRH, en matière d'appoint, n'ont pas été interrogés. Ils sortaient de notre champ d'analyse puisqu'ils n'avaient pas fait le choix de ces enseignements.

Les différents discours recueillis, tant du côté des enseignants que du côté des étudiants, nous ont permis de dégager dans un premier temps quelques résultats généraux.

2. Résultats généraux

Deux groupes de réponses se distinguent selon que l'enseignement de la GRH est le domaine principal de la formation des étudiants ou est une matière d'appoint

Ceux qui ont pris la GRH comme matière d'appoint « à la carte », en ont une vision plutôt dévalorisée. En effet, les enseignants rapportent que ces étudiants emploient un vocabulaire assez méprisant à l'égard de la GRH et se rapprochent en cela des étudiants n'ayant pas choisi ces enseignements : les enseignants notent que « les profils caricaturaux de financiers la considèrent comme « pipeau », sans intérêt intellectuel », voire « ringarde », « obsolète », « administrative »³.

Il semble qu'un enseignement dans lequel la magie du chiffre n'opère pas (du moins dans le milieu de la gestion), emplit les étudiants de suspicion. Ceux-ci le justifient par le fait qu'on leur présente souvent des « théories qui paraissent datées », et que les consultants intervenant dans leur formation, ressemblent plus à des « gourous de la GRH » qu'à des enseignants de la matière.

En dépit de cette image peu flatteuse, ils choisissent quand même des enseignements de GRH : ils se disent gorgés de curiosité et vont jusqu'à affirmer que « la GRH, c'est vital », et que « ce devrait même être obligatoire ». Quel paradoxe !

A l'inverse, les étudiants ayant opté pour la GRH en tant que matière dominante, « fantasment » littéralement, aux dires des enseignants, sur l'apport des enseignements en GRH : ces derniers seraient susceptibles de leur donner les clés de l'entreprise, voire de la société. Souvent, l'expression « faire des relations humaines » revient dans le discours des étudiants. Il s'agit d'un véritable « acte de foi », dans lequel ils s'engagent pour « comprendre le fonctionnement humain de l'entreprise ».

Ils rejettent les méthodes de travail purement quantitativistes et individualistes des autres disciplines de la gestion. Ils apprécient au contraire l'approche pluridisciplinaire des enseignements en GRH et « l'esprit d'ouverture » qu'ils génèrent.

Cependant, leur volonté de « faire des relations humaines » ne masque pas un certain réalisme. En effet, à la question « quel type de poste désirez-vous occuper par la suite ? », ils répondent régulièrement « dans le recrutement ou la formation » tout en sachant que « le passage obligé est la paie »⁴. De plus, ils reconnaissent tous que leur niveau en GRH ne leur permettra pas d'encadrer une équipe de spécialistes de la fonction RH, ni d'avoir des responsabilités importantes dans ce domaine. Ils confirment en cela les résultats de l'enquête menée par le cabinet Hewitt & Associées pour l'ISC, sur les prévisions de recrutement pour 1995 auprès de 349 entreprises de tous secteurs et de toutes dimensions. Les étudiants qui rêvent de débiter dans les hautes sphères de la finance, du marketing ou des ressources humaines vont être déçus : aucune de ces fonctions n'atteint 5 % des embauches prévues.

A la lumière de ces résultats généraux, une association entre l'image perçue de la GRH par les étudiants et la place accordée par les institutions à cet enseignement apparaît. L'offre d'enseignement en GRH semble en effet influencer l'image que s'en font les étudiants, et par conséquent influence leur choix. Néanmoins, des interrogations demeurent : pour quelles raisons les uns choisissent des enseignements de GRH « à la carte » alors même qu'ils ont une image peu valorisée de la GRH ? De même, pourquoi ceux qui ont choisi ces enseignements en matière dominante, en ont une image relevant du fantasme et sont à la fois sceptiques quant aux débouchés possibles ?

Des stratégies d'acteur semblent alors émerger. Elles sont relatives à l'utilisation que les étudiants ont, et auront, de ces enseignements à titre personnel et professionnel. Le choix apparaît donc tout à la fois contingent et stratégique et peut s'expliquer tant au niveau des institutions qui offrent les enseignements en GRH qu'au niveau des acteurs.

II. ANALYSES DES RÉSULTATS

1. Choix contingents

Nous avons retrouvé dans tous les discours des enseignants notamment, une interaction entre l'institution (ou les enseignants) et les étudiants. Celle-ci révèle l'existence de « territoires » sur lesquels s'exerce le pouvoir des matières enseignées.

Dans les institutions proposant des enseignements de GRH « à la carte », le territoire de la GRH est réduit. Les matières « dures » sont en position de force

face aux matières « molles ». Une place importante est en effet accordée aux matières plus quantitatives, telles que la finance ou le marketing, parce que l'on pense implicitement que ces dernières offrent plus de postes à responsabilité aux étudiants. Ces territoires véhiculent des images peu valorisantes à l'égard des enseignements de la GRH. Ils entretiennent le clivage classique entre les matières « dures » qui certifient les capacités intellectuelles et le potentiel d'un individu, et les matières perçues comme « molles » dont le choix pénalise l'étudiant.

Nous retrouvons également ce clivage dans les institutions composées de départements dont un propose une option en GRH en tant que matière principale. Mais dans ce cadre, le territoire de la GRH est étendu et s'est construit par opposition aux autres. Ceci se traduit par un discours transmis par les autres départements et tenu aux étudiants prêts à choisir leur option, sur le fait que l'option GRH peut les conduire en termes d'emploi ou de poste à une impasse. Les étudiants de l'option GRH disent avoir perçu le conflit entre les départements, et considèrent alors que leur choix relève du défi et d'un « acte de foi ».

Cet état de fait nous a conduit à comprendre ce qui poussait les étudiants à prendre de tels enseignements, soit à la carte, soit en option, alors même que les images véhiculées par les enseignants et les institutions, pouvaient leur faire de l'ombre. C'est à ce niveau que des stratégies d'acteurs se sont dessinées.

2. Choix stratégiques

Dans les institutions où l'enseignement de la GRH est « à la carte », les étudiants auxquels une image quelque peu flétrie de la GRH est présentée, en déduisent que le choix d'un tel enseignement ne présente pas d'avantage concurrentiel durablement défendable. Toutefois ces enseignements ont aux yeux des étudiants, et aux dires des enseignants, des atouts stratégiques limités.

2.1. Atouts stratégiques limités

Les étudiants disent opérer une première sélection minutieuse des matières de GRH en fonction d'un objectif qu'ils affichent clairement : « compenser les notes ». Ils sont informés par les anciens étudiants, lesquels jouent le rôle de prescripteurs, des cours qui vont leur permettre de compenser facilement une note moyenne obtenue en finance par exemple. Les cours de GRH sont réputés « plus faciles à valider » que ceux des autres disciplines. Car, c'est souvent un dossier préparé et rédigé en groupe qui fait office d'examen. Le phénomène de « free-riders » est donc possible.

Ces étudiants peuvent également rechercher un complément de connaissances opérationnalisables rapidement. Ils choisissent de ce fait les cours de

recrutement pour élaborer leur curriculum vitae et rédiger leurs lettres de motivation.

Enfin, ils disent faire un choix très personnalisé de ces matières dans la mesure où elles leur offrent « une ouverture d'esprit » et les « aide en tant que futur cadre » à manager une équipe, voire à « gérer les conflits ». Cet enseignement leur est personnellement et professionnellement « vital ». Cependant, ils ne cherchent pas à faire leur stage en entreprise dans la fonction ressources humaines, car ils ne désirent pas être des « spécialistes de la fonction », mais des « généralistes ».

Lorsque la GRH est enseignée en domaine principal, son image est plus affirmée et les étudiants y trouvent des avantages concurrentiels durablement défendables.

2.2. Avantages concurrentiels durablement défendables

Un certain nombre d'étudiants avoue avoir choisi cette option pour son caractère « passe-partout » et généraliste. Leur souhait est d'avoir un stage ou d'occuper un poste dans les entreprises, rattachés à des « métiers sociaux » ou « relationnels ». Ils se donnent alors les moyens de s'introduire sur un marché du travail qui présente néanmoins peu de débouchés en GRH, mais qui a pour caractéristique de valoriser un personnel adaptable. Les enseignants disent d'eux qu'ils sont « passionnés », qu'ils veulent à tout prix « faire des RH », mais nous n'avons pas retrouvé ces termes de « passion » chez leurs étudiants. Leur préoccupation semblait être plutôt celle de leur emploi futur.

D'autres ont choisi l'ensemble des enseignements de GRH pour la valeur du titre, et pour la notoriété du responsable de l'option. Les étudiants expliquent d'une part que la rareté des places dans ces formations en garantit la qualité, et la notoriété du responsable assure selon eux une certaine reconnaissance sur le marché du travail. D'autre part, ils affichent une volonté de se différencier des financiers et de se positionner différemment sur le marché du travail. En choisissant ces enseignements, ils entrent dans « une famille » et la légitiment, tout comme l'ont fait les quantitativistes et les scientifiques.

Ce choix se fonde dès lors d'après B. CYRULNIK (1991) sur une recherche du pouvoir. Il rappelle que si l'on veut du pouvoir, il faut choisir sa discipline et son clan. Le bon choix permet d'entrer dans un réseau qui ouvre les postes à responsabilité. C'est également l'expression de la logique de rang à la française. Cette dernière indique que le niveau d'étude atteint révèle aux autres les capacités de l'individu, son potentiel, ce à quoi il a droit ou peut légitimement prétendre (d'TRIBARNE, 1993). L'appel à la certification scolaire, que nous avons relevé dans certains dis-

cours étudiants, est donc supposée attester des dons et des mérites de chacun. Dans ce défi par la concurrence et dans le choix du titre et du responsable, nous retrouvons cette certification, garante pour certains, des meilleurs postes en RH. Le voile sur l'apparente dissonance entre le discours des étudiants, la pénurie des débouchés en GRH et le choix de la GRH en matière principale semble dans ce sens se dissiper.

CONCLUSION

Nous avons donc constaté que les choix des étudiants en matière d'enseignements en GRH sont à la fois contingents et stratégiques. La limite de cette étude repose toutefois sur un nombre limité d'entretiens administrés aux étudiants. Son caractère exploratoire ne permet pas la généralisation des déterminants du choix des enseignements de GRH.

Cet article a toutefois mis à jour certaines tendances pouvant être enrichies par un projet plus complet, mettant en relation le choix des enseignements de GRH et l'origine sociale des étudiants, leur formation antérieure, leur sexe ou encore en distinguant les étudiants en formation continue.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BARTOLI A., « La gestion des ressources humaines telle qu'elle est enseignée : disparité et pluridisciplinarité », *Revue Personnel*, avril 1995.

BOUDON R., *Effets pervers et ordre social*, Presses Universitaires de France, Paris, 1977, 286 p.

BOUDON R., *La logique du social*, Editions Pluriel, Paris, 1979.

BOURDIEU P., PASSERON J. C., *Les héritiers, les étudiants et la culture*, Editions de Minuit, Paris, 1979, 189 p.

CYRULNIK B., *De la parole comme d'une molécule*, Editions Eshel, 1991, Paris, 139 p.

DUYCK J. Y., « Qu'est-ce qu'un cours intitulé GRH ? », 5^e Congrès de l'AGRH, 17-18 novembre 1994, Montpellier, pp. 620-627.

GAUTIER M., SALZMAN C., « Enquête CEGOS sur la fonction gestion des ressources humaines (1) », *Personnel*, n° 332, mai 1992, pp. 54-57.

GAUTIER M., SALZMAN C., « Enquête CEGOS sur la fonction gestion des ressources humaines (2) », *Personnel*, n° 333, juin 1992.

d'IRIBARNE P., *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions du Seuil, Paris, 2^e édition 1993, 286 p.

NOTES

¹ Nous précisons qu'aucune question ne leur a été posée sur leur origine sociale ni sur leur formation antérieure. Seul le discours sur leurs perceptions, leurs attentes et l'utilisation des enseignements de GRH a été privilégié.

² La distinction GRH-Domaine principal/GRH-Matière d'appoint a été faite par la Commission Formation après l'analyse des résultats de la première partie de l'enquête.

³ Les éléments entre guillemets ont été retranscrits sans trahison du discours des personnes interrogées.

⁴ Une enquête de la CEGOS a été menée sur la répartition des effectifs des spécialistes de RH par mission, sur 190 entreprises à partir de données de 1989. Elle révéla le caractère traditionnel de la fonction RH et ce passage obligé par la paie :

- 46 % des effectifs se consacraient à la paie et au suivi des contrats individuels ;

- 22 % des effectifs se consacraient à la formation ;

- 17 % des effectifs se consacraient aux conditions de travail et aux relations paritaires ;

- 15 % des effectifs se consacraient à la gestion de l'emploi, au recrutement et à la mobilité.

Ces résultats sont appuyés actuellement par la répartition des thèmes de stages de fin d'études, proposés aux étudiants des institutions que la Commission Formation a visitées. Les thèmes en GRH sont en majorité ceux de la gestion de la paie et de la formation ; les stages dans le domaine du recrutement étant de moins en moins proposés.