

TOUS GRH ? LES OPPORTUNITES D'UNE ANALYSE DU TRAVAIL PARTAGEE PAR L'ECOLE ET L'ENTREPRISE

Stéphanie POUGET
IAE - Université Lyon III / NEGOCIA – CCIP
52 rue Pasteur
95870 BEZONS
spouget@negocia.fr
famillepouget@hotmail.fr

Résumé :

La problématique de l'introuvable relation formation-emploi n'est guère nouvelle. L'actualité française la met aujourd'hui particulièrement à l'épreuve. Les RRH ne peuvent se dispenser d'entrer dans un débat qui porte sur la formation, le travail, l'emploi... en définitive, ne s'agit-il pas de débattre des ressources humaines de demain ? N'est-il pas temps pour les experts en GRH de promouvoir leur champ en exploitant davantage les opportunités que présentent certains dispositifs de régulation de la relation formation-emploi ?

En l'occurrence, nous souhaitons présenter ici l'étude de deux séries d'expériences d'analyse du travail menées de concert par des acteurs de l'Ecole et de l'Entreprise dont nous avons examiné les pratiques :

- > l'une concerne le recours aux formations en alternance pour une grande entreprise industrielle du secteur de l'énergie et de la fabrication de matériels de transport - Alstom ;
- > l'autre tient à la mise en place de la validation des acquis de l'expérience (VAE) pour une formation supérieure au management commercial délivrant un master - Negosup.

Ces expériences ont amené des acteurs de l'Ecole et de l'Entreprise, novices en matière de GRH, à travailler ensemble sur des questions d'analyse du travail, et consécutivement, à gérer des RH. Notre contribution vise à montrer comment des dispositifs relatifs à la valorisation de l'alternance et à la mise en place de la VAE peuvent contribuer à sensibiliser et à former des acteurs de l'Ecole et de l'Entreprise à des problématiques, mais aussi à des pratiques de GRH, à partir d'une analyse du travail menée conjointement. Les résultats de notre étude conduisent à la fois à envisager de nouveaux modes de formation à la fonction partagée ou éclatée de RRH et à proposer de nouvelles modalités de diffusion de la GRH.

Mots-clés : partage et diffusion de la GRH, analyse du travail, alternance, VAE, compétence

En liminaire, la problématique du retour du travail dans et pour la GRH

« Notre marché du travail fonctionne de plus en plus mal. Il y a, d'un côté, des métiers sous tension, des secteurs d'activité souffrant de pénuries [...] et, de l'autre côté, quatre millions de chômeurs »¹. Comment expliquer ce paradoxe qui fait se côtoyer un taux de chômage qui frôle les 10% et une pénurie de main d'œuvre qualifiée ? Comment gérer tout à la fois l'exigence croissante de flexibilité exprimée par les entreprises et les revendications des travailleurs en faveur d'une plus grande sécurité de l'emploi, plébiscitant le travail à vie et, s'agissant des jeunes, le fonctionnariat ? Au début de l'année 2006, dans un contexte social mouvementé du fait de la création du contrat première embauche (CPE), autrement baptisé « contrat précarité exclusion » par ses détracteurs, des historiens, des sociologues et des économistes sont invités à apporter leurs lumières aux Français, gouvernants, entrepreneurs ou travailleurs. Alors que les entreprises sont interpellées tantôt sur leurs exigences de flexibilité, tantôt sur leur responsabilité sociétale, il appartient bien aux gestionnaires de s'atteler concrètement à un ensemble de problématiques portant sur la question du travail et de ses contradictions.

Ramener le travail au cœur de la GRH, c'est l'opportunité de souligner le caractère stratégique des enjeux portés par une fonction qui n'a de cesse d'être interrogée sur sa performance (Fericelli & Sire, 1996). En particulier, les pratiques d'analyse du travail² devraient être envisagées comme autant d'occasions pour la GRH d'être partagée et diffusée, en tant que corps de pratiques et de connaissances et en tant que fonction. Effectivement, pour assurer les activités de base pour lesquelles il est employé, tout RRH est supposé procéder à une analyse préalable du système homme-travail-organisation de son entreprise. Or, les pratiques d'analyse du travail que nous voulons mettre en lumière dans notre article, ne sont toutefois ni formellement initiées ni fréquemment exploitées par les titulaires de la fonction de GRH. Par ailleurs, elles ne suscitent visiblement pas l'intérêt des chercheurs ou des enseignants en GRH non plus. Pourtant, telles que nous les avons étudiées, elles sont théoriquement et pratiquement apparues comme des leviers de partage et de diffusion de la GRH. Comment ces pratiques d'analyse du travail ont-elles pu favoriser le partage et la diffusion de la GRH alors même qu'elles suscitent un certain désintérêt de la part des experts de la GRH ? Telle est la question à laquelle nous cherchons à répondre dans cet article.

L'examen de ces pratiques d'analyse du travail, qui trouvent leur source dans deux dispositifs, celui de l'alternance et celui de la validation des acquis de l'expérience (VAE), nous a permis de comprendre comment des acteurs de l'Entreprise et de l'Ecole, à l'origine novices en matière de GRH, ont pu être sensibilisés puis initiés et consécutivement formés à des problématiques et à des pratiques de GRH et comment un processus de partage informel de la fonction de GRH et un processus de diffusion de la GRH ont pu s'enclencher.

¹ Tel est le constat crucial que faisait Jean-Louis Borloo, Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale dans *Le Monde*, le 1^{er} juillet 2004.

² Nous préférons parler de pratiques d'analyse du système homme-travail-organisation, dans la mesure où notre vision de l'analyse du travail est systémique et dynamique (Tabatoni et Jarniou, 1975 ; Cohen, 1997).

Dans une première partie, nous présentons l'analyse du travail comme étant à la base de la GRH, tout en soulignant les difficultés qu'elle comprend (1). En effet, les domaines et activités que recouvre la fonction de GRH supposent majoritairement la réalisation préalable d'une analyse du système homme-travail-organisation (1.1). Cependant, cette analyse, qui se heurte à de nombreux obstacles, ne saurait être ni exhaustive, ni objective. Différentes méthodes et techniques permettent toutefois aux analystes du travail de construire des référentiels jugés suffisamment fidèles, valides et légitimes par les premiers concernés, soit les travailleurs (1.2).

Or, si l'on se réfère aux modèles théoriques qui fondent les dispositifs de l'alternance et de la VAE, leurs idéaux-typiques suggèrent la mise en œuvre de méthodes et de techniques analogues (2). C'est ce que nous développons dans une seconde partie, consacrée à l'examen théorique de l'alternance d'une part et de la VAE d'autre part (2.1), puis aux pratiques d'analyse du travail que ces dispositifs peuvent engendrer. En effet, dans la mise en place de l'alternance comme de la VAE, une étape incontournable consiste en une analyse du travail partagée par les acteurs de l'École et de l'Entreprise, et plus largement par les acteurs de la relation formation-emploi. Nous mettons donc les modèles théoriques de ces dispositifs à l'épreuve du terrain, à partir de l'étude de deux séries d'expériences d'analyse du travail, une première série, opérée dans le cadre du recours à l'alternance pour Alstom, grande entreprise industrielle du secteur de l'énergie et de la fabrication de matériels de transport et une deuxième série, relative à la mise en place de la VAE à Negocia / Negosup, formation supérieure au management commercial délivrant un master (2.2).

Nous présentons enfin les résultats de notre étude, qui confirment l'intérêt que les spécialistes de la GRH doivent porter à des dispositifs incluant des expériences concertées d'analyse du travail, dans la mesure où ils sont propices au partage de la fonction RH et à la diffusion et à la promotion du corps de pratiques et de connaissances qu'elle représente. Notre étude nous conduit finalement à envisager de nouveaux modes de formation à la fonction « partagée » ou « éclatée » de RRH et à proposer de nouvelles modalités de partage et de diffusion de la GRH.

1. L'analyse du travail et ses méthodes, au cœur de la GRH

1.1. Le socle des activités de base de la GRH : la description du travail ?

Si l'on se penche sur les sommaires d'un échantillon aléatoire de manuels récents publiés en GRH, on peut y lire une liste analogue d'activités dont nous envisageons difficilement l'accomplissement en l'absence de la réalisation préalable d'une analyse du travail.

D'après Pigeyre et Dietrich [2005], la fonction RH a vocation à assurer l'adéquation entre les ressources humaines et les besoins de l'entreprise. Ceci implique donc d'analyser le travail que nécessite le fonctionnement de l'entreprise et duquel elle tirera ses bénéfices. La gestion des entreprises suit aujourd'hui différents principes généraux, relatifs à leurs besoins de flexibilité, d'anticipation, de segmentation et de régulation. Il s'agit donc de comprendre comment ces principes de gestion orientent les pratiques de GRH, regroupées autour de trois domaines fondamentaux : l'évaluation, la formation et la rémunération [Pigeyre, Dietrich, 2005]. Or, pour évaluer, former et rémunérer les hommes au travail, encore faut-il procéder au préalable à une analyse du travail, plus communément désignée sous le terme d'analyse de poste ou d'analyse de fonction suivant une terminologie de GRH.

Pour Peretti [2006], la fonction RH recouvre des domaines tels que la gestion des emplois et des compétences, le recrutement et la gestion des carrières, l'investissement en formation, la mise en œuvre d'une politique de rémunération, l'aménagement des temps, des conditions de

travail et de sécurité, la communication et les relations sociales. Ce découpage de la fonction autour de problématiques d'emploi, de développement humain et social et de rémunération correspond globalement à celui que Pigeyre et Dietrich opèrent [2005]. Là aussi, les activités inhérentes à la GRH supposent qu'une analyse préalable du travail dans l'entreprise soit réalisée. On notera par ailleurs que les pratiques de communication et de gestion des relations sociales impliquent notamment l'analyse de collectifs de travail. Autrement dit, en GRH, non seulement une analyse du travail individuel s'avère nécessaire mais en plus il s'agit de procéder à une analyse du travail collectif. Cette opération est d'autant plus complexe quand il s'agit de mesurer la part individuelle dans le travail collectif dans le cadre de rétributions des performances.

Le recrutement du personnel, la gestion des carrières, le pilotage de la formation, la rémunération et la masse salariale, les performances et les systèmes d'information sont les principaux sujets abordés dans le manuel de Martory et Crozet [2005]. Nous retrouvons donc bien les domaines et les activités dont Pigeyre et Dietrich d'une part [2005], Peretti d'autre part [2006], traitent dans leurs ouvrages. Notons toutefois que la notion de performance est ici particulièrement soulignée. Il s'agit bien de rappeler l'objectif de productivité et de rentabilité de toute entreprise, qui se dispenserait difficilement d'une étude du travail et des coûts et des gains qu'il engendre, ne serait-ce que sur un plan strictement économique.

Ajoutons à notre échantillon un ouvrage collectif dont les auteurs, dans une perspective d'internationalisation, proposent aux acteurs de tous les pays d'utiliser les mêmes outils, techniques, méthodes et principes de base en GRH pour lutter à armes égales dans la compétition que se livrent aujourd'hui les organisations [Sekiou & alii, 2004]. Cet ouvrage présente la fonction suivant un découpage en différentes catégories d'activités : activités de base, activités mobilisatrices, activités d'équilibre, activités de rééquilibre. Si les activités de base qui y sont décrites (planification des effectifs, analyse et évaluation des emplois, gestion des rémunérations et des avantages sociaux, recrutement et sélection, évaluation de la performance, formation et gestion des carrières) sont analogues à celles que nous avons soulignées jusqu'ici, on notera par ailleurs la place fondamentale qu'occupe aussi le travail dans l'exposé des autres activités telles que la communication au travail, la culture au travail, les rapports collectifs de travail, les contrats de travail, santé et sécurité au travail.

Pour résumer, il semble que le RRH puisse difficilement se passer d'une analyse du travail pour exercer ses activités, que ce travail soit étudié sous l'angle individuel ou collectif, ou dans ses aspects quantitatifs ou qualitatifs, ou encore relativement à son contexte ou aux situations qu'il génère, soit en terme d'emploi ou de poste ou encore de fonction. Or, nous semble-t-il, la recherche et l'enseignement en matière d'analyse du travail est davantage le fait des experts en psychologie et sciences de l'éducation ou des ergonomes, que celui des spécialistes de la GRH. Soit.

Mais subséquemment, l'analyse du travail apparaît davantage comme une activité cantonnée à être au service de la formation ou de la sécurité au travail, que comme une activité aussi nécessaire aux autres domaines de la GRH. C'est au niveau des méthodes, des techniques et des outils de l'analyse du travail que la contribution des spécialistes en GRH serait la bienvenue aux côtés de celle des experts en éducation et formation. Non pas qu'elle soit inexistante, mais insuffisante, en particulier dans le cadre d'une collaboration. En effet, il nous semble opportun que les spécialistes de la GRH et les experts en éducation et formation travaillent davantage de manière concertée à l'élaboration de référentiels d'activités ou de fiches descriptives de poste ou de fonction, soit à l'analyse du travail, dans la mesure où les uns et les autres ne sont pas forcément sensibilisés aux mêmes enjeux, en majorité ceux de l'Entreprise pour les premiers et généralement plus ceux de l'Ecole pour les seconds.

Nous avons commencé cet article en évoquant le paradoxe de la relation formation-emploi qui touche la France, faisant se côtoyer un taux élevé de chômage et une pénurie d'emplois. L'analyse du travail et son amélioration, sur un plan macro cette fois, mais qui suppose toutefois de prendre en compte les niveaux individuels, collectifs et organisationnels, méritent bien que collaborent les deux grands partenaires de la relation formation-emploi que sont l'Ecole et l'Entreprise... Sur la scène médiatico-politique, économistes, sociologues et experts en éducation sont régulièrement invités pour débattre du travail. Quelques employeurs témoignent également souvent. Mais quid des spécialistes en GRH, dont le travail ne saurait pourtant s'affranchir d'une analyse du système homme-travail-organisation ? Nous avons souhaité souligner le caractère indispensable de cette analyse à l'exercice des activités de base de GRH, mais également enjoindre les RRH à investir le champ de l'analyse du travail avec plus de vigueur. Nous poursuivons le développement de cette seconde proposition dans la partie qui suit.

1.2. Les desseins de l'analyse du travail et ses méthodes, une histoire de conceptions

Etymologiquement, le mot travail vient du latin *tripalium*, qui désignait un appareil de torture tandis qu'au moyen âge, un *travailleur juré* n'était autre qu'un bourreau. Aujourd'hui, on dit de la femme qui accouche qu'elle est en *travail*, pour souligner l'effort long et pénible qu'elle produit [Goguelin, 1978]. Ce détour sur la notion nous invite à retenir l'idée que le travail s'accompagne d'efforts, de peine et de fatigue, si ce n'est de souffrances, qu'il s'agit donc de réduire, voire d'éliminer grâce à son analyse.

Les définitions du travail qui proviennent de la physique et de la mécanique méritent aussi que l'on s'y arrête. En effet, aux côtés des notions de force et d'énergie, retenons que face au travail moteur se déploie également un travail résistant qui, lorsqu'il est statique, donc lorsqu'il ne provoque pas de mouvement, est certes moins visible, mais peut pourtant être tout aussi fatigant et consommateur d'énergie. En d'autres termes, un travail en train de se réaliser ne se traduit pas systématiquement par un mouvement ou d'autres éléments visibles et observables : c'est une première difficulté si l'on veut étudier le travail.

Si l'on se réfère à la définition générale du Robert, le travail désigne l'ensemble des activités manuelles et/ou intellectuelles exercées pour parvenir à un résultat déterminé, en particulier des activités professionnelles, rétribuées et organisées à l'intérieur d'un groupe social. En l'occurrence, les activités intellectuelles associées à un travail sont difficilement observables tandis que ses dimensions relationnelles et sociales seraient tout aussi difficiles à appréhender. C'est ce qui fait dire à Goguelin, duquel nous tirons cette partie, que « *l'étude objective du travail est un leurre* » [1998, p. 5]. Son idée est reprise par d'autres experts de l'analyse du travail, qui pointent avec lucidité les difficultés de leur démarche, héritées de la multiplicité des disciplines qui ont marqué son histoire [Valléry & Amalberti, 2006]. Nonobstant, ces ergonomes, médecins et psychologues ou psychosociologues et sociologues ne renoncent pas à l'étude du travail, visant à l'améliorer dans l'intérêt de ses bénéficiaires et de ses exécutants. Ils proposent donc diverses méthodes et techniques d'étude, avec l'ambition de les appliquer aux nouvelles situations de travail, telles que le travail à distance, par exemple.

Un rappel historique permet d'éclairer cette diversité et de comprendre comment l'étude du travail hérite d'une multiplicité de courants et de disciplines [Goguelin, 1998 ; Valléry & Amalberti, 2006 ; De Montmollin & Darses, 2006]. A travers cet historique, nous souhaitons aussi effectuer un rapprochement entre les trois principales tendances qui ont orienté les experts successifs de l'étude du travail dans leurs desseins et dans leurs méthodologies et les trois modèles de GRH que l'on peut distinguer au sein de ce champ de connaissances, qui, malgré les apparences, est loin de faire l'objet d'un consensus, tant dans sa théorisation que dans ses méthodes ou dans ses résultats [Brabet & Bournois, 1997]. Ainsi, historiquement,

l'analyse du travail a d'abord été appréhendée par les physiciens, puis les physiologistes et médecins, suivis des ingénieurs et organisateurs, selon une conception rationalisante, puis elle a été abordée suivant l'angle de la motivation et de la satisfaction par des psychologues, auxquels succédèrent les psychosociologues et sociologues, dont la vision s'accommode de la complexité et des contradictions du réel³.

La première tendance suivie par l'analyse du travail pourrait être qualifiée de rationalisante et instrumentale. En effet, le travail a d'abord intéressé des physiciens et des mathématiciens, qui ont cherché à étudier les gestes et les mouvements liés au travail, pour en calculer la quantité d'action fournie par l'activité musculaire. Le travail était alors appréhendé en soi, en terme de forces mises en œuvre et d'énergie dépensée, le maximum réalisable par l'homme étant l'un des objectifs des calculs théoriques et des expérimentations alors opérés. Ces calculs attirèrent ensuite l'attention des physiologistes et des médecins entre 1850 et 1900, davantage centrés sur la dépense physique et la santé, étudiés à partir de l'observation des mouvements. L'industrie utilisa alors leurs résultats pour diminuer les temps d'exécution des mouvements de travail, à des fins de productivité. A partir de 1880, l'étude du travail en milieu naturel suscite l'intérêt des ingénieurs et des organisateurs en recherche d'une meilleure productivité et rentabilité, à commencer par Taylor, suivi de Gilbreth en matière d'étude de l'économie des mouvements professionnels et d'établissement de tables de temps. Dans ce cadre, l'étude du travail porte essentiellement sur sa rationalisation, sans tenir compte des caractéristiques singulières des hommes qui l'exécutent. Cette approche de l'analyse du travail pourrait être rapprochée du modèle de GRH de la « *rationalité instrumentale* », qui repose sur une épistémologie positiviste [Brabet, 1993].

Selon ce modèle, la GRH consiste en une « *action rationnelle de planification et de stimulation de la ressource humaine* » [Bournois et Brabet, 1997]. L'égalité : efficacité économique = efficacité sociale étant postulée, l'expert en GRH, posé comme neutre et objectif, cherche à mesurer les corrélations entre les stimuli que représentent les programmes de GRH, et leurs effets, évalués en termes économiques. Il est probable que les tenants d'une telle vision de la GRH utiliseraient l'analyse du travail pour structurer unilatéralement le comportement des individus dont les mouvements professionnels seraient étudiés de la manière la plus objective et rationnelle possible, en vue d'une meilleure productivité économique. C'est pourquoi nous rapprochons le modèle de la rationalité instrumentale de la tendance rationalisante et objectivante qui a caractérisé les débuts de l'analyse du travail.

Vers 1920, les psychologues prennent le relais, suivant une deuxième tendance, marquée par l'essor de la technopsychologie. L'idée des technopsychologues, à commencer par Walther [1926 & 1946], est de faire correspondre le travail demandé aux capacités et aptitudes du travailleur. S'ensuit la naissance de la psychotechnique, consistant cette fois à adapter l'homme à son travail par l'orientation et la sélection, à partir de tests. Les psychologues prennent ensuite en compte une autre dimension : la motivation, la satisfaction et donc l'épanouissement de l'homme au travail. Pour eux, il ne suffit pas à l'homme d'être capable et apte à un travail pour l'accomplir efficacement, encore faut-il qu'il en tire un épanouissement personnel qui puisse le motiver. L'homme n'est plus objet mais devient sujet.

Dans le modèle de l'arbitrage managérial de la GRH [Brabet, 1993], l'harmonie possible entre individu et organisation est clairement postulée. Le manager met en œuvre des

³ Les ergonomes ne sont pas cités ici. Précisons d'abord que l'ergonomie désigne l'étude quantitative et qualitative du travail. Les ergonomes cherchent à découvrir les lois du travail pour l'adapter à l'homme, en améliorant ses conditions de travail et sa productivité. Pour la plupart d'entre eux, ils sont physiologistes et médecins, ou psychologues, voire, plus rarement ingénieurs ou hygiénistes. C'est donc les origines disciplinaires des ergonomes qui a été prise en compte dans ce rappel historique.

diagnostics et des politiques contingents, destinés à démocratiser les relations et à développer les individus. Il est probable que cet objectif fasse écho à des pratiques d'analyse du travail issues de cette deuxième tendance, dominée par les travaux des technopsychologues, psychotechniciens et psychologues. Les tenants du modèle de l'arbitrage managérial adoptent certainement des méthodes et techniques d'orientation, de sélection et d'évaluation, destinées à mesurer aptitudes, motivations et satisfactions de l'homme au travail, son épanouissement étant, à terme, corrélé à la performance de l'entreprise.

Enfin, une dernière tendance à noter dans l'analyse du travail, plus diffuse et moins prescriptive, tient aux travaux menés par les psychosociologues et les sociologues à partir des années 1960. Ces derniers étudient le système relationnel et organisationnel dans lequel le travailleur s'insère pour développer des méthodes d'étude du travail participatives. Ils soulignent aussi la dimension contingente de leur analyse, tenant compte du contexte des situations de travail et de leur complexité, l'homme au travail étant alors envisagé comme un acteur éminemment politique et le système homme-travail-organisation étant considéré comme dynamique, complexe et traversé de champs de tension.

Cette dernière tendance nous semble correspondre au modèle de la gestion des contradictions [Brabet, 1993]. Ce modèle, émergent et moins structuré que les deux précédents, intègre des dimensions psycho-sociales, voire psychanalytiques à l'analyse des organisations. Il s'inscrit dans un courant qui dénonce le coût de l'excellence [Aubert et Gaulejac, 1991] et le mythe de l'entreprise [Le Goff, 1992]. En terme d'analyse du travail, les tenants de ce modèle de GRH prendraient en compte l'homme au travail dans ses dimensions socio-affectives et seraient critiques à l'égard de ceux qui prescrivent des « best practices » universelles. Dans ce modèle, le DRH n'est pas considéré comme détenteur de tous les pouvoirs d'information, de décision et d'action, si bien qu'en matière d'analyse du travail, il ferait intervenir bien d'autres acteurs, parmi lesquels l'homme au travail lui-même, invité à s'approprier, voire à produire des connaissances et des pratiques de GRH. Le modèle est également marqué par l'acceptation de la complexité du réel et des contradictions inhérentes aux phénomènes sociaux, privilégiant les analyses multi-acteurs, multi-niveaux et multi-disciplinaires. Par conséquent, les études du travail qui seraient menées dans ce cadre croiseraient différentes méthodes, puisant dans les diverses disciplines d'origine, sans prétendre à l'objectivité absolue.

Si l'on se réfère à différents ouvrages exposant les méthodes, techniques et outils de l'analyse du travail, les experts préconisent des approches multi-acteurs, multi-niveaux et multi-disciplinaires qui permettent l'appropriation voire la production, de la part des acteurs concernés que sont les travailleurs, de pratiques d'analyse du travail [Goguelin, 1998 ; Leplat, 2004 ; Falzon, 2004 ; Moscato, 2005 ; Valléry & Amalberti, 2006 ; De Montmollin & Darses, 2006]. Les entretiens, la verbalisation, l'observation, l'observation participante et l'auto-observation, l'exploration visuelle, la simulation, l'étude de cas, l'analyse des effets indésirés de l'activité, l'évaluation de la charge de travail, la consultation de la documentation relative au travail, l'expérimentation, les approches clinique et cognitiviste sont autant de méthodes mobilisées dans le cadre de l'analyse du travail. Mais au-delà de cette diversité, retenons que les difficultés auxquelles se heurtent les experts ont davantage trait à la légitimité des référentiels d'activités ou des fiches de poste ou des descriptions du travail auxquels leurs travaux aboutissent. Une dimension politique devrait donc être prise en compte, relative aux stratégies des acteurs concernés par les analyses du travail menées dans les organisations et au pouvoir qu'ils manifestent en approuvant ou non les référentiels qui en résultent. C'est donc une conception de l'analyse du travail cohérente avec le modèle de la gestion des contradictions que nous voulons défendre ici, non seulement du fait qu'elle intègre l'acceptation de la complexité du réel et de la contextualité des situations de travail, mais aussi du fait qu'elle se veut multi-disciplines, multi-méthodes et, surtout, multi-acteurs.

En l'occurrence, deux dispositifs en apparence éloignés des préoccupations de la GRH nous semblent particulièrement propices à un tel type d'analyse du travail, d'un point de vue théorique comme sur le plan pratique, celui de l'alternance et celui de la VAE. C'est ce que nous allons développer dans la seconde partie de cette communication, à travers laquelle nous allons également souligner la contribution de ces dispositifs à la diffusion de la GRH auprès d'acteurs, à l'origine novices en la matière.

2. L'alternance et la VAE, propices à l'analyse du travail... et à la GRH

2.1. Des dispositifs théoriquement propices à une analyse du travail multi-acteurs

Au niveau socio-pédagogique, un consensus semble s'être construit autour d'un idéal-type de l'alternance reposant sur une nécessaire complémentarité et interactivité de deux formes d'apprentissage, l'une ayant trait aux savoirs formels qui confèrent une capacité de réflexion critique et l'autre aux savoirs pratiques qui contribuent à construire l'expertise à partir de l'expérience [Argyris et Schön, 1978 ; Kolb, 1984]. En effet, comme le souligne Geay, dans le monde de l'Entreprise, la logique de production induit un rapport pratique au savoir comme outil, tandis que dans le monde de l'Ecole, la logique de l'enseignement produit un rapport théorique au savoir comme fin en soi [Geay, 1998]. Le modèle théorique didactique dominant de l'alternance se veut donc producteur de compétences pour l'alternant, compétences notamment utilisables et mobilisables par l'Entreprise⁴.

Ainsi, si le concept d'alternance recouvre un large éventail de situations de formation, c'est parce qu'elles ont pour dénominateur commun de vouloir associer théorie et pratique, éducation et travail, formation et production, Ecole et Entreprise. Si l'on se penche sur les typologies relatives à l'idéal-type pédagogique qu'il incarne, chacun des deux pôles de ces binômes constitueraient les deux extrémités d'un continuum. Dans chacune de ces typologies, différents types d'alternance s'échelonnent donc suivant le degré et / ou la nature de la synergie qu'ils réalisent entre ces deux pôles : pour reprendre respectivement les classifications de Malglaive [1994 ; 1996] et de Bourgeon [1979], les plus communément admises, la « *fausse alternance* » ou « *alternance juxtapositive* », signifierait l'absence de lien véritable construit *a priori* entre théorie et pratique, éducation et travail, formation et production, ou encore Ecole et Entreprise, tandis qu'une « *alternance approchée* » ou « *alternance associative* » prévoirait une répartition de rôles entre les deux pôles de ces binômes, et qu'enfin, dans une « *alternance réelle* » ou « *alternance intégrative* », un projet partagé ferait l'objet d'une synergie des binômes, représentant par là même l'idéal-type recherché par la plupart des spécialistes en pédagogie [Mauduit-Corbon, Martini, 1999].

Dans son plaidoyer pour une ingénierie de l'alternance, Geay [1998] montre comment cette alternance doit être conçue et organisée. Pour lui, comme pour la majorité des théoriciens de l'alternance, cette ingénierie repose sur l'analyse des situations de travail et en l'occurrence du travail qui à la fois produit et consomme des compétences pour le travailleur. L'idéal-type conceptuel de l'alternance suppose qu'une « *pédagogie du projet* » [Chaix, 1993], en tous cas

⁴ Pour de plus amples développements concernant ce modèle idéal-typique de l'alternance et les processus pédagogiques qu'il met en jeu, en particulier en terme d'apprentissages en situation scolaire et en situation de production, ou en matière de construction de connaissances et de compétences, le lecteur peut notamment consulter les ouvrages de Bachelard (1994), de Bourgeon (1979), de Mauduit-Corbon et Martini (1999) et de Monaco (1993), ainsi que l'article de Malglaive et Weber (1983). Comme le souligne Alain Bernard à propos de l'alternance, *a fortiori* de l'apprentissage, « *personne ne conteste plus son utilité dans le contexte d'un jeu qui s'avère à l'avantage de tous ses acteurs* », considéré en outre comme « *un dispositif efficace d'intégration des jeunes gens en phase d'insertion professionnelle dans un processus interactif producteur de compétences* » (2004). On trouvera également dans les travaux d'Isabelle Barth la preuve d'autres vertus de l'alternance pour les entreprises [2001].

qu'une « *méthodologie* » spécifique [Tilman, Delvaux, 2000], ou qu'une « *ingénierie* » propre [Geay, 1998], ou qu'une « *alternagogie* » particulière [Jedliczka, Delahaye, 1994] ou encore qu'un « *partenariat stratégique* » singulier [Schneider, 1999] soient préalablement élaborés et précisément mis en œuvre pour être producteurs de compétences utiles. En l'occurrence, la réussite de la mise en place d'une formation en alternance suppose de réaliser au préalable une analyse du travail auquel l'alternant se destine, mais suivant une perspective multi-disciplinaire, multi-méthodes et multi-acteurs. Il s'agirait de connaître et de comprendre le système homme-travail-organisation en exploitant plusieurs angles d'approche dans une tentative d'acceptation de la complexité du réel. Ceci correspond au troisième type d'analyse du travail que nous avons précédemment évoqué. Théoriquement, donc, la mise en place de l'alternance devrait s'accompagner de pratiques d'analyse du travail multi-acteurs : des acteurs autres que les concepteurs de la formation, tels que les entrepreneurs, les alternants eux-mêmes ou encore leurs tuteurs, seraient donc, au minimum, sollicités dans ce type d'étude. On peut supposer que l'enjeu de l'alternance dépassant la simple adéquation de l'alternant à son futur emploi et tenant par exemple aussi à la rentabilité respective de l'école et de l'entreprise concernées, l'analyse du travail sera d'autant plus soignée.

Si l'on se penche maintenant sur le dispositif de mise en place de la VAE tel que préconisé par les textes législatifs et par les experts qui en ont fondé les bases théoriques, un travail préalable d'analyse des activités et des compétences est prescrit. En effet, la Loi de Modernisation sociale du 17 janvier 2003 (art. 133 à 146), promulgue que « *toute personne engagée dans la vie active est en droit de faire valider les acquis de son expérience, notamment professionnelle, en vue de l'acquisition d'un diplôme...* ». Le dossier de demande d'enregistrement de tout diplôme au désormais indispensable répertoire national de certification professionnelle (RNCP), se présentant comme une norme obligatoire, doit notamment comporter une description des activités d'un métier, d'une fonction ou d'un emploi existant et identifié, élaborée avec la participation des professionnels concernés, et une description des compétences, aptitudes et connaissances associées nécessaires à l'exercice du métier, de la fonction ou de l'emploi en question (. En particulier, les candidatures seront conjointement évaluées et appréciées par un jury se composant d'acteurs de l'Ecole et de l'Entreprise. En outre, chaque organisme certificateur se doit de décrire les démarches qui ont conduit à la création de la certification, notamment en matière d'études, de travaux, d'observations, d'analyses prospectives qui auraient pu justifier la création d'une formation au métier visé par la certification [Charraud, 2003]. En d'autres termes, la mise en place de la VAE suppose pour tout organisme certificateur de procéder à un ensemble d'études du travail autour des métiers auxquels sa certification aboutit.

L'enjeu d'une analyse du travail réussie ne tient pas seulement à la qualité de l'adéquation de la formation proposée par l'Ecole à l'emploi proposé par l'Entreprise, mais il comporte aussi des dimensions socio-politiques et des contradictions sociales primordiales qui mettent ses acteurs en tension [Lenoir, 2003 ; Feutrie, 2003]. Pour résumer, une analyse du travail mal accomplie conduirait à des référentiels d'activités et de compétences non pertinents et, subséquemment, à des processus de certification défaillants, susceptibles d'attribuer le diplôme à des personnes dont les acquis ne suffiraient pourtant pas ou au contraire, susceptibles de cantonner l'attribution du diplôme à un protectionnisme abusif⁵. Or, une

⁵ Cf. A. Jeneveau, président de la commission VAE de la Conférence des Grandes Ecoles, à propos des diplômes des grandes écoles : « *imaginez la réaction de nos anciens élèves si nous les délivrons sans discernement* », *Le Point*, 04/09/2003. Ce propos est symptomatique des tensions que vivent les acteurs de la VAE, animés d'une « *volonté d'ouverture et modernisation* » mais en même temps méfiants par rapport à « *un processus de reconnaissance à 'égalité de dignité et de valeur' des connaissances acquises loin des bancs du savoir* » [Lenoir, 2003, p. 33].

analyse du travail bien menée suppose des moyens et des ressources à mettre en œuvre que les acteurs de l'École et de l'Entreprise ne veulent pas toujours consentir. Les différentes méthodes d'analyse du travail que nous avons listées précédemment sont autant de méthodes préconisées par les responsables de l'enregistrement des certifications au RNCP ou par les experts de la mise en place de la VAE. Par ailleurs, tout candidat à la VAE se voit amené, au travers du dossier qu'il doit monter mais aussi éventuellement des diverses preuves qu'il doit établir dans le cadre de simulations, de mises en situation, d'expérimentation ou d'entretiens, à réaliser une analyse des activités qu'il a menées, de manière accompagnée ou non, et avec ou sans la contribution de son employeur. Il est entendu qu'un accompagnement joue en faveur de la réussite de la VAE, de même que la participation matérielle et immatérielle de l'entreprise de laquelle vient le candidat constitue un facteur important dans son succès. Ainsi, théoriquement, si l'on veut mettre en place la VAE de manière performante, l'on doit mettre en œuvre une série d'études et d'analyses du travail, des activités et des compétences qui soit multi-acteurs mais également multi-méthodes [Cognet, 2005a et 2005b]. Cette mise en place semble par ailleurs être particulièrement bénéfique à l'entreprise, du point de vue de la reconnaissance, de la valorisation et de la fidélisation des salariés d'une part, en matière de mise à plat des activités exercées dans l'entreprise et de leur adaptation aux évolutions d'un secteur d'autre part [Lepître, 2005 ; Gaillard, 2003 ; Parlant, 2003].

Alternance et VAE se présentent donc théoriquement comme des dispositifs qui, pour être performants, supposent la réalisation d'analyses du travail multi-acteurs, multi-méthodes et multi-disciplinaire, telles qu'elles pourraient être envisagées par des spécialistes de la GRH relevant du modèle de la gestion des contradictions. En théorie, une telle performance aboutirait pour l'alternance à une meilleure production, consommation et valorisation des compétences et pour la VAE, à une meilleure connaissance et reconnaissance des activités et des RH nécessaires à l'entreprise [Barth, 2002]. Il s'agit désormais de confronter ces potentialités à des expériences de terrain.

2.2. Alternance et VAE en pratiques et pratiques d'analyse du travail et de GRH

Afin de rechercher dans quelle mesure des dispositifs d'alternance et de VAE auraient pu favoriser des processus d'analyses du travail multi-acteurs, multi-méthodes et multi-disciplinaire, nous nous sommes basée sur deux cas d'étude : l'alternance à Alstom et la VAE à Negosup, cumulant des données de nature documentaire et des données d'enquête.

Dans le premier cas, nous avons interviewé une vingtaine d'acteurs concernés par l'alternance et répartis dans différents centres d'exploitation d'Alstom (branches électricité, bâtiment, ou chimie industriels) ou dans différents centres de formation partenaires, en région Rhône-Alpes, soit des apprentis et maîtres d'apprentissages ou collaborateurs de toutes formations et de tous niveaux (du BEP au diplôme d'ingénieur en passant par le BTS en électrotechnique, en génie mécanique, en génie industriel, avec contremaîtres, ouvriers, agents, responsables d'affaires cumulant un an à trente ans d'ancienneté), des tuteurs et enseignants d'écoles diverses (lycées publics et écoles privées), des responsables hiérarchiques fonctionnels ou RH et des responsables pédagogiques⁶. Un relevé des pratiques, des méthodes, des techniques et des outils d'analyse du travail et de leurs effets, tels qu'énoncés par les interviewés de manière consciente ou inconsciente⁷ a ensuite été effectué. Nous avons pris soin, dans ce relevé, de préciser le contexte dans lequel l'analyse du travail se réalisait : acteurs concernés,

⁶ Les interviews, d'une durée moyenne de 2 heures, réalisées, enregistrées et retranscrites en 2001, ont été suivies d'une série de contacts e-mails et téléphoniques opérés auprès des mêmes personnes en 2004, avec une déperdition de la moitié de l'effectif d'origine, du fait de leurs indisponibilités, de données obsolètes, etc.

⁷ Nous voulons dire par là que certains interviewés ne savaient pas forcément que ce qu'ils faisaient ou que ce qu'ils utilisaient ou que ce qu'ils mettaient en œuvre relevaient de l'analyse du travail.

objectifs initiaux, résultats obtenus, etc. Une observation participante nous a aussi permis d'accompagner les interviewés dans leur quotidien d'acteurs concernés par l'alternance, afin d'y détecter de potentielles pratiques relevant de l'analyse du travail et leurs conséquences.

Dans le cas de Negocia / Negosup, nous avons interviewé en 2005 une quarantaine d'acteurs concernés par la mise en place de la VAE, également répartie entre des enseignants et responsables pédagogiques et administratifs de la formation d'abord, des étudiants actuels et des anciens de la formation devenus des professionnels en exercice ensuite, et enfin, des experts juridiques, politiques, méthodologiques ou accompagnateurs ou organisateurs de la VAE internes ou externes à la formation mais néanmoins sollicités par le chef de projet. Nous avons également pu accompagner ce chef de projet responsable de la mise en place de la VAE, pour en observer les pratiques et les méthodes. Ce dernier, géographe de formation, qui, riche d'une expérience internationale avait notamment intégré la CCIP comme conseiller en formation, nous avait précisé n'avoir reçu aucune formation en analyse du travail *stricto sensu*. Pourtant, au contact des autres acteurs concernés par la VAE, il avait été amené, entre autres, à mettre en œuvre une forme partagée d'analyse du travail.

Nous avons utilisé la même méthode d'exploitation des entretiens et de nos observations pour Altsom et Negosup. Nos relevés ont fait l'objet, dans chaque cas, d'un relevé de contrôle opéré par un collègue ingénieur, profane en matière d'analyse du travail, et par une collègue enseignant-chercheur en GRH, versée dans l'analyse du travail. Nous avons donc en majorité retenu les éléments communs aux trois relevés, dont nous avons opéré une synthèse, pour chaque cas. Au final, les expériences de gestion de l'alternance et de mise en place de la VAE étudiées nous ont amenée à interviewer plus d'une soixantaine d'acteurs individuels, pour déterminer comment leur participation à de tels dispositifs les a conduits à s'initier voire se familiariser à des pratiques d'analyse du travail et au-delà, à des activités de GRH, suivant le modèle de la gestion des contradictions. Nous livrons, dans le cadre de cet article, un bref échantillon de trois axes de pratiques et de méthodes, techniques et outils d'analyse du travail que nous avons pu identifier dans les cas que nous avons étudiés :

- Des démarches qui se rapprochent de la méthode ETED⁸ (a)
- Des activités relevant de la GRH en matière d'évaluation des compétences (b)
- Des pratiques concertées tenant compte de stratégies d'acteurs et de contradictions (c)

L'ensemble des acteurs concernés par l'alternance, interviewés dans le cadre de l'étude de cas Alstom, avaient souligné combien le dispositif avait pu les amener à analyser, mais aussi évaluer et valoriser le travail accompli ou à accomplir par l'alternant, à diverses reprises, avec une plus ou moins grande rigueur et pour différentes raisons (c). Compléter le livret d'alternance, préparer la visite du tuteur, effectuer un bilan de période, construire un parcours sur différents sites, voilà autant de moments-clés qui ont pu pousser les acteurs concernés à procéder à une analyse du travail, qui lorsque l'on s'y penche, présente les caractéristiques de l'ETED (a). Dans un souci de « *scientificité* » et dans l'objectif de faire de la VAE « *une opportunité stratégique d'améliorer la visibilité du diplôme* » Negosup sur les marchés de la formation et du travail et de conforter Negosup dans son rôle d'organisme certificateur de la qualification d'ingénieur en négociation commerciale, le chef de projet avait été amené, suite à de nombreux contacts et entretiens individuels et collectifs menés auprès des actuels et des futurs titulaires de la fonction, anciens ou non de la formation, voire de leurs hiérarchiques, auprès d'enseignants et experts divers en VAE, à mettre en relation les perceptions et les

⁸ Emploi-Type Étudié dans sa Dynamique : cette méthode d'analyse de l'évolution des emplois, qui situe ceux-ci dans leur contexte et dans leur diversité, qui accepte « *l'emploi comme essentiellement variable et évolutif* » et qui se base sur des interviews auprès des titulaires d'emplois mise au point par Nicole Mandon (CEREQ) [1991] se développe aujourd'hui dans le cadre d'un réseau de recherche et développement . On en trouvera une description auprès de Barraud J., Kittel F. et Moule M. [2000].

conceptions que les uns et les autres avaient d'un même ensemble de métiers (c). Il avait établi ce qui revenait à un 'échantillon raisonné' d'acteurs à interviewer, pour ensuite procéder dans la plupart des cas à des entretiens portant sur les missions, activités et méthodes de travail correspondant à la qualification concernée par la VAE, mais aussi sur l'historique de la fonction et de ses acteurs, sur son contexte, ses évolutions futures, etc (a). Cette démarche, de même que « *le repérage de blocs d'activités* » auxquels on faisait correspondre des « *blocs de compétences* », s'apparentent à la méthodologie que préconisent les tenants de l'ETED (a). C'est en suivant les prescriptions diffusées par la CNCP que ce chef de projet, et avec lui ses différents interlocuteurs concernés par la mise en place de la VAE, avaient été amenés ensemble, certes par touches ponctuelles et parfois dispersées, à opérer une analyse du travail mais aussi des compétences nécessaires à l'accomplissement de ce travail suivant une perspective finalement multi-acteurs et multi-disciplinaire (b).

Nous avons identifié des idées similaires dans le cas de l'alternance à Alstom. En effet, la gestion des alternants avait conduit les acteurs concernés à se rencontrer ou se réunir en diverses occasions, leur permettant ainsi de confronter leurs conceptions de l'alternance, de sa finalité et des clés de sa réussite et plus précisément à débattre de leurs visions – souvent très diverses – des métiers auxquels devaient être formés les alternants : les activités, tâches, compétences mais aussi conditions d'apprentissage en cours et sur le terrain faisaient alors l'objet de parfois très vives discussions mais généraient aussi de multiples questionnements communs et des échanges d'informations voire de connaissances et de compétences. Par exemple, tel tuteur, tel maître d'apprentissage et tel alternant avaient pu se confronter durement dans le cadre de la notation du bilan d'activités du jeune. Autre exemple, celui d'une réunion de tuteurs pendant laquelle des visions « traditionnelles » et « modernes » du poste de chef de chantier ou du poste d'opérateur électricien avaient fait l'objet de débats. Les acteurs avaient donc pu repérer et comprendre leurs divergences potentielles, pour finalement identifier et analyser le travail et les compétences qu'il supposait suivant une perspective multiple.

Lorsque nous avons interviewé les différents acteurs concernés par la VAE à Negosup, la plupart ont souligné combien ils avaient pu apprendre les uns des autres, grâce aux confrontations conceptuelles et aux réflexions qu'avait généré la mise en commun des enjeux et des intérêts parfois divergents qu'ils percevaient dans la démarche VAE (c). Les professionnels apportaient aux enseignants un regard nouveau et « *un ancrage concret et contextualisé* » sur des métiers dont ces derniers n'avaient parfois qu'une vague connaissance théorique, les formateurs offraient aux praticiens leurs « *méthodes pédagogiques d'analyse et d'évaluation des savoirs et savoir-faire* », les experts VAE internes et externes s'enrichissaient à leur tour des singularités d'une démarche liées au caractère polymorphe de la qualification ciblée (c)... Dans le cadre de l'alternance à Alstom, le même type d'apprentissages mutuels a pu être repéré. Pour tous, ce fut surtout la (re)découverte de la complexité des situations de travail (c) et de l'identification et de l'évaluation des compétences induites (b). Amenés à étudier ensemble des métiers, ceux relatifs à l'exploitation énergétique ou électrique d'un site par exemple pour le cas d'Alstom ou le métier global d'ingénieur en négociation commerciale pour Negosup⁹, amenés ensemble à

⁹ Les travaux conduits par le chef de projet, basés sur des analyses statistiques et des enquêtes qualitatives, avaient permis d'identifier un métier de base, celui d'ingénieur en négociation commerciale, intitulé choisi pour désigner la qualification ciblée par Negosup. Ce métier se décline toutefois en 5 fonctions-clés que les titulaires de la qualification sont susceptibles d'occuper : chargé d'affaires commerciales, responsable des ventes, ingénieur marketing et stratégie commerciale, manager d'entité commerciale, acheteur. Chaque fonction-clé avait donc fait l'objet d'un découpage en activités, tâches, compétences-clés, contextes, etc. pour parvenir à l'élaboration commune d'un « *référentiel métier, d'activités et de compétences* ».

comprendre la complexité d'une telle analyse et à en envisager les tenants et les aboutissants (c), les différents acteurs concernés par ces dispositifs avaient aussi été incités à s'interroger sur leur propre travail de manière analogue à celle utilisée pour analyser le parcours d'alternance du jeune dans le cas d'Alstom ou pour construire le référentiel métier de Negosup dans le cas de Negociz, d'où leur expression d'un intérêt accru pour comprendre comment se gèrent les emplois et les compétences en général et au sein de leurs propres organisations en particulier. En définitive, les démarches et les échanges générés par la gestion de l'alternance dans un cas et par la mise en place de la VAE dans l'autre avaient sensibilisé ses acteurs à des problématiques relevant de la GRH : en terme de gestion de leurs propres projets professionnels et de leurs carrières, et en terme d'identification, de reconnaissance, de valorisation, d'évaluation et de rétribution de leurs propres compétences.

Qu'ils proviennent de l'Ecole ou de l'Entreprise, ces acteurs furent également amenés à interroger sous un nouveau jour les pratiques à l'œuvre dans leurs organisations en matière de recrutement, de formation et de management, plus concrètement en terme de gestion des retraites ou de choix de contrats, engendrant ainsi une mise à disposition d'informations à cet égard¹⁰. Citons alors le cas de ces alternants et de ces maîtres d'apprentissage d'Alstom, chefs d'équipe ou opérateurs lignes haute tension, qui se mirent à rechercher des informations quant aux critères de recrutement et d'évaluation et quant à la classification des emplois et des rémunérations en vigueur dans leur entreprise et qui se manifestèrent auprès de leurs hiérarchies pour pouvoir davantage participer aux processus de recrutement de leurs alternants ou pour obtenir une information voire une formation en... GRH ! Arrêtons-nous aussi sur le cas de ces administratifs et enseignants de Negocia, qui s'interrogeaient quant à leur formation continue et à la possibilité pour eux et non plus pour des candidats à la certification Negosup, d'obtenir la validation de leurs acquis d'expérience, quid en matière d'accompagnement tutorial, quid en matière de... GRH, pour le chef de projet par exemple !

Ainsi, dépassant le stade de la sensibilisation et de l'interrogation, certains des acteurs concernés par la VAE dans le cas de Negocia ou par l'alternance dans le cas d'Alstom, puisèrent auprès de collègues spécialisés en GRH ou grâce à des lectures en GRH, les éléments constitutifs de ce qui s'apparente à une auto-formation en GRH. Par exemple, certains se rapprochèrent des membres de la DRH de leurs organisations respectives, d'autres sollicitèrent des collaborateurs formateurs en GRH ou chargés de missions formelles en GRH. Or, quand Jean-Marie Peretti plaide en faveur du partage de la fonction RH, il préconise que les acteurs concernés par ce partage puissent disposer d'une information et d'une formation en matière de RH [1996]. Avec lui, Gabriel Bacq souligne l'intérêt « *d'associer des universitaires et des praticiens* » pour « *décrypter les compétences* » tandis qu'Alain Bernard défend l'idée du développement nécessaire des projets personnels et professionnels [op.cit. 1996]. En somme, il semble que la gestion de l'alternance à Alstom et la mise en place de la VAE à Negosup, telles que nous les avons étudiées, se soient finalement opérées en faveur d'un possible partage de la fonction de GRH, les acteurs rencontrés ayant été amenés à être sensibilisés, informés voire formés à des problématiques et à des pratiques de GRH chemin faisant. L'évaluation de la contribution de ces dispositifs à un partage de la fonction suppose une étude statistique plus approfondie, se basant sur la mesure de l'écart entre le nombre et la nature des activités de GRH assumées par les acteurs de l'alternance ou de la VAE avant puis après la mise en place de ces dispositifs. Pour l'heure, l'objet de notre article était surtout d'attirer l'attention des promoteurs de la GRH sur les potentialités qu'offrent ces dispositifs qui impliquent des démarches d'analyse du travail et des compétences multi-acteurs propices au « partage » de la fonction de GRH.

¹⁰ Cette tendance fait écho aux propos de Louart, in Allouche, étudiant en quoi les salariés peuvent adopter des positions d'acteurs de la GRH [2004].

En guise de conclusion, de nouvelles modalités en faveur du « tous GRH »

Depuis quelques années, chercheurs et praticiens se penchent sur la teneur et l'intensité du partage de la fonction de GRH, de même que l'on s'interroge sur le développement du corps de connaissances sur lequel elle repose. En effet, tantôt l'on évoque une gestion désormais éclatée ou partagée, décentralisée voire externalisée, tantôt l'on soutient la nécessité pour les spécialistes de la fonction de repenser leurs discours et leurs pratiques en la matière, afin de mieux répondre aux exigences de performance qu'expriment les entrepreneurs... et pour asseoir leur position stratégique. Autrement dit, l'on s'interroge les acteurs de la GRH et sur la place que tiennent les RRH dans les entreprises.

Nous n'avons volontairement pas défini la notion de « partage ». Si elle a pu se présenter comme le fil conducteur de notre article, elle en est davantage la finalité. Dans le langage courant, le partage désigne l'action de diviser en portions et/ou de répartir entre différentes parties. Telle que proposée lors d'une journée d'étude de l'ANDCP en 1977, la notion de « partage » qui établissait les modalités d'une répartition des rôles entre spécialistes et opérationnels n'est pas tout à fait celle à laquelle nous faisons référence. Il ne s'agissait pas pour nous d'identifier la teneur ni l'intensité ni les modalités du partage, mais les occasions de partage générées par les dispositifs de l'alternance et de la VAE. C'est moins l'idée d'une répartition de la fonction RH développée par ailleurs par Niglio et Roger [2004] et plus l'idée d'une diffusion de la GRH que nous avons retenue. Nous n'avons pas non plus envisagé ce « partage » comme un partage de pouvoir, tel que la CEGOS le conçoit, mais plus comme une mise en commun d'informations, d'enjeux et d'intérêts et comme une décentralisation informelle et involontaire des préoccupations et des problématiques relevant de la GRH¹¹. Le « partage » tel que nous l'avons conçu et tel qu'il apparaît au terme de notre article, désigne davantage la propagation de la GRH au-delà des postes et des services formellement dédiés à la fonction. Nous souhaitons, au travers de nos études de cas, montrer comment la GRH dépasse les frontières de l'Entreprise pour irriguer les acteurs de l'Ecole. Il ne s'agit pas seulement du partage de la fonction entre acteurs de l'Entreprise mais aussi du partage de la GRH et des préoccupations et des responsabilités qui en relèvent entre praticiens de l'Entreprise et formateurs de l'Ecole. Cette perspective nous semblait opportune dans un contexte de recrudescence des débats sur la relation formation-emploi.

On parlait de la fin du travail il y a une dizaine d'années [Rifkin, 1996]. A l'inverse, en 1999, Thévenet intitulait son introduction de l'un des numéros de la *Revue Française de Gestion* : « Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines » tout en précisant que la principale évolution du travail consistait en son éclatement [p. 5]. Dans le cadre de contextes mouvants, favorables à l'éclatement des modèles et à la diversité des situations en matière de gestion de la relation formation-emploi, il nous semble que les dispositifs co-conçus et co-gérés par les acteurs de l'Ecole et de l'Entreprise au niveau local méritent une attention particulière de la part des promoteurs de la GRH et des défenseurs de l'employabilité.

A la suite de nos développements, nous souhaitons donc encourager les spécialistes de la GRH à se recentrer sur l'analyse du travail et à se pencher sur l'examen de dispositifs tels que celui de l'alternance et de la VAE, ce qui les conduirait à largement dépasser le cadre strict de l'Entreprise et de sa gestion et à envisager des collaborations avec des experts d'autres champs et d'autres disciplines autour de la gestion des systèmes homme-travail-organisation qui les préoccupent. Via de tels dispositifs qui nous semblent aujourd'hui être davantage l'apanage des experts en sciences de l'éducation, les experts en GRH pourraient notamment diffuser leurs visions de la GRH et les pratiques qui y correspondent, auprès d'acteurs de

¹¹ Cf. Numéro spécial d'*Entreprise et Carrières* sur la fonction ressources humaines (30/05/2000).

l'Entreprise et de l'Ecole parfois peu concernés ou peu informés des évolutions de la discipline et, en particulier, toujours marqués par une vision instrumentale et rationalisante de la fonction et du corps de pratiques et de connaissances qu'elle recouvre. Devenir « tous GRH », c'est aussi tous prendre nos responsabilités en matière de formation et d'emploi et chacun prendre conscience de sa potentielle contribution à une employabilité durable.

Bibliographie

- Allouche J. (coord) (2004), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert.
- Barraud J., Kittel F. et Moule M. (2000), *La fonction ressources humaines ; métiers, compétences et formation*, Dunod, 219 pages.
- Barth I. (2002), « *La validation d'acquis expérimentiels : quel enjeu stratégique pour l'alternance, cas d'expérimentation* », Première conférence internationale du CERALTES, 5 Novembre 2002, Paris.
- Barth I. (2001), « *Une formation universitaire en alternance comme levier de développement des petites entreprises - cas du département GEA de l'IUT Lumière* » en collaboration avec Geniaux I., 10^{ème} congrès de l'AIMS, Québec, 12, 13, 14 Juin 2001.
- Bernard A. (2004), « Insertion sociale et diplôme », in *Encyclopédie de gestion des ressources humaines*, coord. Allouche J., Vuibert.
- Bournois F. et Brabet J. (1997), « Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ? », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 3, deuxième édition, sous la direction de Simon Y. et Joffre P., Economica, pp. 2732-2752.
- Brabet J. (1993) (coord.), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Economica, Paris, 367 pages.
- Charraud A-M. (2003), « CNCP et RNCP, les piliers du développement de la validation des acquis », in *Actualité de la formation permanente*, janv-fév, n°182, pp. 39-41.
- Cognet N. (2005a), « La VAE : quels enjeux pour les entreprises ? », in *Actualité de la formation permanente*, mars-avril, n°195, pp. 17-22.
- Cognet N. (2005b), *DRH, salariés : sachez utiliser la VAE*, Management et Société, juin.
- De Montmollin M. et Darses F. (2006), *L'ergonomie*, Editions La découverte, Paris.
- Falzon P. (2004), *Ergonomie*, Eyrolles, Paris.
- Fericelli A-M. & Sire B. (1996), *Performance et ressources humaines*, Economica, Paris.
- Feutrie M. (2003), « La mise en œuvre de la VAE : vers un débat de société ? », in *Actualité de la formation permanente*, janv-fév, n°182, pp. 24-32.
- Gaillard M. (2003), « VAE et politiques de RH de l'entreprise », in *Actualité de la formation permanente*, janv-fév, n°182, pp. 70-71.
- Goguelin P. (1978), « L'évolution du travail de l'année 1000 à l'année 1900 », in *Que va devenir le travail ?*, Editions EME, Paris.
- Goguelin P. (1998), *L'étude du travail, évolution méthodes, perspectives*, Gaëtan Morin Editeur, Paris, 1998, 211 pages.
- Le Goff J. (1995), *Le mythe de l'entreprise, critique de l'idéologie managériale*, Paris, La Découverte.

- Lenoir H. (2003), « VAE et modernisation sociale », in *Actualité de la formation permanente*, janv-fév, n°182, pp. 33-36.
- Leplat J. (2004), *L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie, aperçu sur son évolution, ses modèles et ses méthodes*, Octares Ed., Paris.
- Leplâtre F. (2005), « VAE et entreprises », in *Actualité de la formation permanente*, mars-avril, n°195, pp. 14-16.
- Mandon N. (1998), *Analyse des emplois et des compétences : la mobilisation des acteurs dans l'approche ETED*, CEREQ.
- Mandon N. (1991), préface de *L'emploi-type étudié dans sa dynamique*, CEREQ, document de travail n°63, avril 1991.
- Martory B. & Crozet D. (2005), *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*, Dunod, Paris.
- Moscato M. (2005), *Analyse des tâches en ergonomie, méthodes, performances, facteurs humains*, Ellipses, Paris.
- Niglio B. et Roger A. (2004), La fonction ressources humaines, in *Encyclopédie de gestion des ressources humaines*, coord. Allouche J., Vuibert.
- Parlant C. (2003), « Comment intégrer la VAE dans les politiques de RH des entreprises ? », in *Revue Personnel – ANDCP*, n°440, juin 2003, pp. 43-47.
- Peretti J-M. (1996) (éd. / coord), *Tous DRH*, Editions d'organisation, Paris, 1996.
- Peretti J-M. (2006), *Ressources humaines*, Vuibert gestion, Paris.
- Pigeyre F. et Dietrich A. (2005), *La gestion des ressources humaines*, Editions La Découverte, Paris.
- Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Peretti J-M., Bayad M., Alis D., Chevalier F. (2004), *Gestion des ressources humaines*, De Boeck Université, Québec.
- Thévenet M., « Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1999, pp. 5-11.
- Valléry G. et Amalberti R. (2006) (coord.), *L'analyse du travail en perspectives, influences et évolutions*, Octares Ed, Paris.