

« Faire vivre la pluridisciplinarité : un défi surmontable ? »

Florian Sala
CERAM Business School
France

Résumé :

Au carrefour des histoires singulières, il y a parfois des événements particuliers. La création, le développement et l'évaluation d'un corpus d'enseignement et d'un programme de recherche en gestion des ressources humaines, sur une période significative (1990-2008), fait partie de ces événements. Les cours de l'option GRH ont fortement évolué au cours des années avec notamment la mise en place de stages obligatoires chaque été et de missions en entreprise. Ces missions sont en grande partie proposées par les partenaires de l'option et permettent aux étudiants d'avoir, avant leur entrée sur le marché de l'emploi, des expériences professionnelles significatives. Cependant Pluridisciplinarité et Transversalité et GRH n'entretiennent pas avec la transparence, la Vérité, des rapports absolument constants

« Is a multidisciplinary approach an acceptable challenge? » Florian Sala

ABSTRACT: In the seventies and eighties, Jean Piaget and his colleagues from the Ecole de Genève elaborated the general underlying laws at the origin of knowledge, from psychological and epistemological studies on the fundamental categories of thinking. Did they, at that time already, forecast the birth of a new science, the management of human resources based on a future knowledge economy? Almost thirty years later, what are the inherent questions in the knowledge economy in terms of human resources and what ideas does it support when it postulates that the answers that will be provided will most probably not be given by economists or managers only? In this domain of knowledge, even more necessarily than in many others, a multidisciplinary approach must be made, a realistic analysis of one single subject via several disciplines must be attempted. The pursue of what is universal in each individual or category, the principle of civilisation, is the basic reason for our plea of a multidisciplinary system. This represents an acceptable challenge on condition that we agree to talk and listen to each other, to ask ourselves some important epistemological questions which are needed if we want to set up and implement such a challenge. A multidisciplinary system is a juxtaposition, even an association of several disciplines and also a cooperation that must not be mistaken with interdisciplinarity (a decompartmentalization of disciplines) or with 'transdisciplinarity' (cross functional competencies). Let us move on to real things, associate competencies and adopt a multidisciplinary approach while accepting to take one risk: the risk of changing. It is an ambitious and modern goal as we must change our practice through integrating the people with whom we work and decompartmentalizing studies, projects and teams. These changes have become the only path towards survival.

At the junction of individual stories there are peculiar events sometimes. The creation, development and assessment of a teaching body and of a research programme in Human Resources over a significant period of time (1990 - 2008) are one of these events. HRM courses have drastically evolved over the years, notably with the obligation to go on a work placement every summer and the opportunity to do corporate missions. Most of the missions are offered by

Sala

the partner companies and allow the students good professional experience before their first employment. However, multidisciplinary and cross functional systems and HRM do not always match with transparency and Truth. The Man in charge of men, whether HR or operational manager, often gets his assessments, appreciations and settlements wrong. Is the Man in charge of teaching HRM really able to explain the parameters of globalisation and post-modernity? What follows is the extended article in French.

Une nouvelle et dernière chance

C'est à partir d'études psychologiques et épistémologiques sur les catégories fondamentales de la pensée que Jean Piaget et ses collaborateurs de l'Ecole de Genève ont pu mettre en évidence, dans les années 70-80, les lois générales sous-jacentes à la formation de la connaissance. Envisageaient-ils, déjà à cette époque, l'apparition d'une nouvelle science, la gestion des ressources humaines, basée sur une possible économie de la connaissance ? Ce grand savant, décédé en 1980, ne peut plus nous répondre mais nous pouvons, sans crainte de le trahir, imaginer en toute légitimité que cette idée était déjà dans l'air du temps dans le dernier quart du XX^e siècle. Les recherches de son école internationale d'épistémologie ont connu de multiples évolutions et développements dans la plupart des domaines de la connaissance contemporaine, tout d'abord en biologie, puis en psychologie, pédagogie, mathématique, physique puis enfin en économie et gestion. Les synthèses des rencontres de 1979 entre Jean Piaget et Noam Chomsky, au Centre Royaumont pour une science de l'homme, sont à bien des égards représentatives de ces idées dans l'air du temps, structuralistes et interactionnistes, stipulant avec force que notre monde ne peut pas faire l'économie de la connaissance accompagnée d'une réflexion permanente et critique de celle-ci.

Près de trente ans plus tard, quelles questions l'économie de la connaissance, en gestion des ressources humaines, porte-t-elle mais aussi supporte-elle en postulant immédiatement que les réponses qui seront apportées ne pourront pas être posées uniquement par les économistes ou les gestionnaires. Il n'y a pas de nom donné à une science qui ne soit traversé par un non. Il n'y a pas non plus de nom et de non sans

crise et sans conflit. Dans une hypothétique économie du savoir et de la connaissance, les crises et les conflits font florès et c'est peut-être justement là que se trouve la variable explicative la plus discriminante. Si le consensus se fait pour dire que nous sommes entrés dans l'économie de la connaissance, pour reprendre la belle expression de Jean-Pierre Archambault (Médialog, 2004) tout n'est pas joué loin de là et une réflexion épistémologique donc politique doit être engagée au plus vite pour éviter quelques dérives déjà observées. Ce qui donne le plus à penser se tient toujours dans un temps, une époque, une histoire, un fantasme, un conte, une économie de la connaissance. Rien ne se réduit à la mémoire, rien non plus n'est hors de la mémoire qui emprunte toujours la voie sensorielle et perceptive bien connue, celle de l'observation. Tandis que l'histoire est construite sur les traces du passé, la science les efface, visant à imposer aux hommes un présent toujours remis en cause par un mouvement perpétuel. L'histoire fait symptôme alors que la science n'a pas de mémoire même si elle est connaissance.

Sur ce dernier point rappelons que toute connaissance, du monde extérieur comme des processus internes, emprunte la voie sensorielle et perceptive. Aucune science ne peut faire l'économie de ce mode d'investigation de son objet d'étude. Il en est ainsi dans toutes les sciences physiques, humaines et biologiques. Les sciences de gestion ne font pas exception à cette règle fondamentale, l'économie de la connaissance encore moins ! Cette dernière propose de capitaliser les connaissances et de mettre l'accent sur les compétences des ressources humaines présentées comme le seul et unique avantage compétitif pour les entreprises internationales. Cependant comprendre et

expliquer en économie de la connaissance nécessite un construit, une construction de nouvelles structures opératoires, une attitude novatrice, une représentation graphique et imagée souvent élaborée à partir de méthodes dites d'observation. Si, dans d'autres domaines comme celui de l'ophtalmologie, ce que nous enregistrons en tant que perception n'est pas toujours conforme à notre image rétinienne, alors méfions nous de nos illusions dans nos observations de la réalité complexe des entreprises et des organisations en général et dans celle plus particulière de la gestion des ressources humaines (Bournois, Livian & Louart, 1993 ; Brabet, 1993 ; Dessler, 2008 ; Peretti, 1994, 1996 ; Piganiol, 1994 ; Sala, 1991 ; Thévenet, Dejoux, Marbot & Bender, 2007).

Dans ce domaine de la connaissance, encore plus que dans bien d'autres, il nous faut oser la pluridisciplinarité, l'analyse réaliste d'un seul et même sujet par plusieurs disciplines. Oui osons ce genre de provocation vivifiante en 2008 car cela représente notre dernière chance pour lutter contre l'insuffisance et le recul de l'enseignement supérieur français (classement de Shanghai 2007). Une telle audace représente, selon nous, une chance pour l'Homme du 21ème siècle qui est au cœur du capital de l'entreprise et de ses métamorphoses. Les cloisonnements disciplinaires ont fait leur temps, leur impérialisme n'a que trop duré. L'idée même de « vérité scientifique » est battue en brèche et les sciences sociales et humaines doivent s'ouvrir davantage et se mettre à travailler ensemble si elles ne veulent pas disparaître. La recherche de l'universel dans chaque individu ou catégories, présentée par le grand sociologue Alain Touraine (2008), comme un principe de civilisation, est à la base de notre plaidoyer pour faire vivre la pluridisciplinarité. Ceci représente un défi surmontable à condition que nous acceptions de nous parler, de nous écouter, de nous poser quelques grandes questions épistémologiques nécessaires à l'élaboration et la mise en œuvre d'un tel challenge (Morin,

1994).

Notre monde est défini comme complexe et ne tourne que par le travail soutenu, persévérant et intensif de millions d'ouvriers et d'employés, certains rémunérés, d'autres précarisés. Ce travail douloureux est accompagné de son corollaire, les charrettes d'exclus de toutes sortes. Le chômage, même s'il diminuait en France au début de l'année 2008, touche encore toutes les familles. Si l'expérience du travail permet à nos concitoyens de se valoriser individuellement et socialement, elle génère également des troubles physiques et psychiques ainsi que de nombreuses souffrances, enregistrées chaque année par les médecins du travail. L'homme peut supporter les conditions de travail les plus dures et les plus artificielles, accepter la pression et l'accélération de son travail, à condition seulement que le moral tienne et, qu'en conséquence, son état psychologique général ne soit pas trop abîmé (Laplanche, 1981 ; Nothomb, 1999 ; Sala, 2006 ; Wiesel, 2006).

Dans les entreprises privées et publiques, le recrutement, l'intégration, l'identification des talents, la valorisation et le développement des ressources humaines doivent être bien faits. Cela exige, en particulier, des personnes DRH et des services de RH très performants. Mais le DRH, passionné hier de Knowledge Management, aujourd'hui d'économie de la connaissance, sait depuis longtemps ne renoncer à rien. Il ne sait échanger qu'une chose contre une autre à défaut de savoir se détacher des enjeux explicites et de ne pas suffisamment comprendre les enjeux implicites et par voie de conséquence inconnus et inconscients. Jouons carte sur table, nous savons bien qu'il n'y a que l'argent qui compte et que toute nouvelle science cache une forme de consensus et une espèce de mensonge. Aider et former les Hommes n'a qu'un but, celui du retour sur investissement et du profit à court terme.

Trop souvent, les salariés se dopent pour tenir. Les hommes et les femmes de

Sala

demain seront probablement dans des situations professionnelles difficiles dont ils essaieront de sortir tant bien que mal. Ils seront à la limite de la rupture pour un grand nombre d'entre eux et pour d'autres la chute sera au bout du voyage, de jour comme de nuit. Disons-le encore une fois ! Il y a de la violence sociale et de l'exclusion dans les entreprises contemporaines (Dejours, 2005 ; Eckert, 2006 ; Leclaire, 1998 ; Marsan, 2006 ; Sala, 2004). Le travail moderne n'a plus rien de commun avec ce que l'humanité avait appelé travail jusqu'à présent. De chaque côté de toutes les frontières du monde moderne, l'ensemble des hommes du troisième millénaire est mis sous pression, sous tension. L'hostilité est de tous les temps, mais les nôtres cybernétiques semblent plus étranges encore.

Dans un tel contexte la pluridisciplinarité est probablement une des voies essentielles pour sortir de nos difficultés. Cependant elle connaît surtout du succès surtout sur la toile Internet mêle si tous les secteurs économiques et sociaux sont concernés et si toutes les sciences revendiquent cette pluridisciplinarité malgré quelques résistances individuelles et frayeurs collectives. La pluridisciplinarité est une association, une juxtaposition de plusieurs disciplines mais c'est aussi une coopération à ne pas confondre avec l'interdisciplinarité (déclouonnement des disciplines) ou encore avec la transdisciplinarité (compétences transversales). Passons des mots aux réalités, associons les compétences, pratiquons la pluridisciplinarité en acceptant de prendre un risque : celui de se transformer. Ce but est ambitieux et réaliste car la modification de nos pratiques en intégrant les gens avec qui on travaille, en décloisonnant les études, les projets et les équipes est devenue la voie de notre survie.

Au carrefour des histoires singulières, il y a parfois des événements particuliers. La création, le développement et l'évaluation d'un corpus d'enseignement et d'un programme de recherche en gestion des ressources humaines, sur une période significative

(1990-2008), fait partie de ces événements et nous allons en rendre compte dans les lignes suivantes sans négliger les apports fondamentaux des chercheurs français et québécois de la même période (Arnaud, 1995 ; Bartoli & Duyck, 1992 ; Cazal, 1993 ; Duyck, 1993, 1994 ; Guiot, 1992 ; Weiss, 1992 ; Werther, Davis & Lee-Gosselin, 1990).

Une création d'une majeure Gestion des Ressources Humaines

Un résumé idoine

DUT, DU, DESS, DEA, DOCTORAT, voici très rapidement en quelques sigles bien connus l'ancien marché traditionnel de la formation en Gestion des Ressources Humaines : domination sans partage du monde des Universités, après la disparition de la plupart des Mastères des grandes écoles. Tous ces sigles ont vécu et ont été récemment modifiés par le fameux LMD (Licence, Master, Doctorat) qui a fait naître des diplômes nouveaux en apparence comme Master 1, Master 2 et Master Recherche. Que peuvent bien faire ou dire les grandes écoles dans un tel contexte ? Quelles sont leur légitimité, leur marché, leur apprentissage, leur compétence ?

C'est à partir d'une expérience dans une de ces grandes écoles, le CERAM, que nous essaierons de rendre compte de la création puis du développement original et pérenne d'une formation GRH dans une école de commerce. Ce corps d'enseignement a été conçu dès le début sur le principe d'une pluridisciplinarité et d'une transversalité de la GRH. Il représente, en 2007-2008, un ensemble de 180 heures obligatoires sur la 3^e Année et de 120 heures électives sur les 3 années du cursus. Ce programme est reconnu par les entreprises et même un peu par les classements de la presse nationale (SMBG). 18 ans d'âge (1990-2008), ce n'est pas encore l'apogée ni le déclin mais c'est peut-être le moment de rendre compte d'une belle aventure arrivant à l'âge de la fameuse maturité et après deux audits internes (Bes, 1991 ; Le Moigne, 1995) et un audit externe (Benoît, 2002).

Une introduction interpellative

Sans nier l'efficacité de l'organisation de la science en disciplines spécialisées, il apparaît de plus en plus urgent de dépasser cette coupure. La fragmentation des connaissances entre les sciences exactes et les expertises diverses est patente et regrettable. Dans les sciences sociales, dans les sciences de gestion, il en est de même. De partout, le siècle nouveau apparaît comme celui de la mise en commun, pour une question de survie, des imaginaires individuels, du complexe, de l'indéterminé et du contradictoire. Dans la pédagogie, la problématique générale est de même nature. Les discussions sur les finalités, les profils, les choix, les allocations de ressources, les méthodologies d'apprentissage connaissent bien des rebondissements.

Le débat classique entre généraliste ou spécialiste dépasse très largement les considérations pratiques du « tout petit monde universitaire » cher à David Lodge. Dans ce contexte, la pluridisciplinarité et la transversalité trouvent toute leur place. La toute moderne gestion des ressources humaines s'inscrit bien dans ce cadre car elle donne le vertige par le nombre de forces qu'elle combine. Bien que faisant partie, depuis longtemps, des enjeux principaux du management avec la finance, le marketing et la production, la gestion des ressources humaines se veut aujourd'hui plus moderne, plus rigoureuse, plus méthodique et plus directement articulée à la politique générale et à la stratégie des entreprises. Toute science a son jargon, son langage, son code linguistique, son référentiel, son praticien, son chercheur, son destin, son enseignement. Le jargon de la gestion des ressources humaines est particulièrement touffu dans la mesure où il se fait tout d'abord l'écho de la jeunesse du domaine, puis de la vieillesse relative des sciences connexes humaines et sociales, et enfin de la pluralité des écoles, des idéologies et des chapelles qui s'y affrontent (Duyck, 1994 ; Kets de Vries, 2003 ; Livian, 2008 ; Piganiol, 1994).

La GRH apparaît comme une science récente, prise en étau entre les méandres des sciences de gestion et les délires tout puissants et irréels du management intuitif, spectaculaire et stratégique. La GRH a bel et bien un objet d'étude spécifique, celui de la compréhension de l'enjeu du travail humain dans l'entreprise, celui de l'établissement d'un corps de connaissances valides, contradictoires, opératoires, issu de l'observation rigoureuse d'une ou de plusieurs entités organisationnelles. Le savoir de la GRH est aujourd'hui communicable et communiqué. Empreint de crises et de remaniements, il est traversé par une approche essentiellement cumulative et disparate. L'objet de la GRH est ainsi qualitatif, complexe, bien qu'il ne coïncide pas toujours avec les représentations bien pensantes et rassurantes des praticiens ou avec les discours académiques et souvent réducteurs des chercheurs.

La GRH repensée, revisitée, est à resituer dans son contexte socio-historique, celui des changements, celui des bouleversements mondiaux, celui des risques d'isolation psychique. La GRH est confrontée à de nombreuses difficultés, internes et externes, inhérentes à un environnement mondial agressif, violent, conflictuel, concurrentiel, mythique, pathologique. Elle gère ces nouveaux défis, ces nouvelles contradictions, en transigeant avec des objectifs et des stratégies et en manipulant des êtres humains au gré de la productivité, de l'efficacité et de l'efficience. Plans sociaux, plans d'accompagnement, incitations au départ, les passages à l'acte se sont succédés allégrement dans la première moitié des années 90 justement celles de la création de l'option GRH du CERAM. Alors, comment et pourquoi avoir créé et animé un tel enseignement dans un contexte social et économique si difficile ?

Un faible degré de spécialisation

La réponse est historique et contextuelle. Le 10 décembre 1990 avait lieu la première réunion d'information concernant la création d'une option GRH au CERAM.

Sala

1990-2008 : le temps est venu de faire le point sur cette innovation. Pourquoi cette option ? Quelle évolution a-t-elle connue ? Quelles sont ses perspectives pour les prochaines années ? Quelles leçons pouvons-nous tirer de cette expérience ? Quels conseils pouvons-nous donner à de futurs créateurs ou repreneurs ?

En 1990, un questionnaire avait été passé auprès des étudiants de deuxième année, par rapport à leur intérêt pour une telle option. Il en ressortait plusieurs points. Les étudiants semblaient intéressés par la fonction Personnel, le terme de l'époque. 55% d'entre eux se disaient « peut-être intéressés » par cette option. La GRH, malgré son caractère récent, était perçue en très fort développement et jugée indispensable par les étudiants. Le quart des étudiants avaient un profil plutôt littéraire ou juriste. Dans la majorité des cas, ils n'avaient pas de projet professionnel très précis.

En ces temps anciens, peu d'écoles de commerce offraient à leurs élèves la possibilité de consacrer leur temps et leurs efforts à penser et à comprendre les enjeux explicites et implicites du facteur humain dans les entreprises. Communiquer, accueillir, intégrer, mobiliser, convaincre, rémunérer, former, motiver, organiser, tels sont en substance l'objet même et les fondements de la gestion des ressources humaines. Vaste et utopique tâche, passionnantes missions s'il en est ! Créer une option GRH en 1990 dans une école de commerce représentait un risque aussi bien du côté de la direction de l'Ecole que de celui des élèves. En effet, que pouvait bien venir faire un enseignement de ce type dans une école centrée exclusivement sur les fondamentaux de la gestion à savoir la finance et le marketing.

Les rares cours pré-existant à l'option étaient ressentis depuis longtemps comme faciles ou inutiles et étaient classés dans la catégorie des cours "pipeaux" pour reprendre le langage toujours nuancé des élèves. Aussi, le combat fut rude, les échecs nombreux et l'énergie pour continuer plus que

nécessaire. Ce qui a été clair dès le début, c'était l'idée qu'il n'était en aucune façon question de créer une option dite de spécialisation mais bien au contraire de donner les conditions de la création d'une option d'ouverture professionnelle en GRH dans laquelle le facteur humain puisse trouver sa place, toute sa place, rien que sa place.

Le CERAM était à l'époque centré sur la mise sur le marché de cadres généralistes. Aussi, il s'agissait de donner à ces étudiants une sensibilisation aux RH pour le plus grand nombre ainsi qu'une palette de cours qui, mis bout à bout, pouvaient représenter un cursus RH très significatif. Un étudiant passionné par ce domaine pouvait suivre près de 300 heures de cours sur ce sujet pendant sa troisième et dernière année d'étude. Ce qui représentait quantitativement un quota correspondant à certains DESS. Pour la plupart des étudiants prenant l'option GRH les ratios réels ont été mesurés plutôt autour de 200 heures, un grand nombre d'entre eux s'orientant vers des cours électifs en finance ou en marketing international.

L'option Ressources Humaines était une véritable ouverture professionnelle. Organisée autour d'un enseignement généraliste en gestion, cette option proposait des stages et des études qui abordaient successivement et synthétiquement le droit social, l'audit social, la gestion des carrières, la gestion de la formation, la psychologie du travail, la sociologie des organisations, la formation de formateurs, la gestion de l'information et de la communication internes, l'animation et la motivation des équipes, la gestion internationale des ressources humaines et enfin la gestion des ressources humaines en PME et PMI. Le cursus a bien évolué en 18 ans.

Le mot ouverture prenait ici tout son sens. Il ne s'agissait pas de spécialiser les étudiants à la GRH mais de leur offrir l'opportunité de s'ouvrir au monde professionnel par le regard particulier du facteur humain. Les mutations technologiques futures impliquaient une remise en question

des qualifications et des formations. La GRH devait devenir le lieu de compétence du management de ces mutations. La logique pédagogique était clairement celle de l'ouverture des esprits et des consciences à l'égard de la place des Hommes dans les entreprises et les organisations. Les DRH sont aujourd'hui des penseurs et des acteurs, dont les missions sont explicitement articulées à la stratégie et à la politique de l'entreprise. L'enjeu humain est enfin perçu comme l'élément essentiel de la compétitivité.

Une finalité professionnelle

Tantôt considérée comme rivale, tantôt assimilée ou subordonnée aux filières traditionnelles financières, techniques et commerciales, la fonction RH est tout d'abord une fonction stratégique possédant en son sein un nombre significatif de professions de toute nature au service des diverses composantes de l'entreprise. L'option RH prépare à cet avenir et peut parfaitement être suivie par des étudiants qui aborderont leur carrière par le biais du commercial, de la finance ou de la vente. En créant cette ouverture de 3^e année, cela permettait de porter l'effort sur l'humain sans que celui-ci induise quoi que ce soit pour la suite des

carrières des étudiants.

Il était donc clair, dès le départ, qu'il fallait mettre l'accent sur l'ouverture intellectuelle et méthodologique avec un axe politique dans lequel l'enseignement de cette option avait une faible finalité professionnelle. La suite, dans une certaine mesure, a montré que certains étudiants ne se sont pas insérés en RH mais se sont orientés vers toutes sortes de carrières les plus diverses et les plus internationales. Ouverture, ouverture est bien le maître mot de cette majeure de fin de cycle. Pour d'autres, vraiment accrocs, les choses se sont poursuivies par des DESS et même par des DEA et des Doctorats.

Un programme pluridisciplinaire

La formation et l'histoire personnelle du créateur d'un cursus pédagogique, quel qu'il soit, explique en grande partie le contenu du programme en question.. Celui-ci était donc, dès son origine évolutif, réflexif, transversal et transdisciplinaire. Observons deux tableaux du programme à dix ans de distance.

Sala

Tableau 1996-1997 2008	Tableau 2007-
1 ^{er} semestre 1 ^{er} semestre	
Audit stratégique humaines des Ressources Humaines 1	Management stratégique des ressources
Administration du personnel RH	Fonctions
Gestion et Ingénierie du recrutement européen	Droit social et droit social
Gestion et Ingénierie de la formation	
Droit social européen	
2 ^{ème} semestre 2 ^{ème} semestre	
Audit stratégique compétences des Ressources Humaines 2. Mission en entreprise	Gestion des
International Human Resources RH	Pratiques professionnelles en
GRH travail et Communication interne	Structures de la personnalité & relations humaines au
Le dialogue social en entreprise	
Sociologie des organisations	

Un fort contact avec le milieu professionnel

Le tableau ci-dessus représente avec force les évolutions qualitatives et quantitatives de ce programme de 3ème

cycle. Dès le départ, l'accent avait été également mis sur les relations avec les entreprises. Pourtant, à y regarder de plus près, travailler effectivement à l'élaboration d'un programme pédagogique avec les

entreprises relève vraiment d'une totale sinécure. En effet, les attentes, les langages, les besoins sont fort différents selon que l'on soit une grande multinationale ou une PME. Dès son origine, l'option GRH a essayé de travailler avec les entreprises afin qu'elles construisent et valident le cursus, qu'elles envoient des cadres susceptibles d'enseigner ou de témoigner, qu'elles s'engagent à prendre des élèves en stage, en mission, en audit et aujourd'hui en apprentissage.

Un comité de pilotage, devenu avec le temps comité scientifique, s'est réuni trois à quatre fois par an. Il s'agit d'une instance originale qui élabore et fixe les objectifs pédagogiques annuels de l'option. Ce comité permet aux professionnels et aux professeurs de différents horizons d'échanger, de se rencontrer et de mieux se comprendre. Les étudiants délégués participent, au sens vrai du terme, à chaque comité. Il est composé de chefs d'entreprises, de cadres, de DRH, de consultants, d'universitaires des secteurs publics et privés. 52 personnes, correspondant à 28 entreprises petites, moyennes et grandes, ont participé en dix-huit ans à ces rencontres. Le comité est vraiment au travail et peut à tout moment modifier les contenus, les modules, les supports, les intervenants, les cours et leurs modalités d'évaluation. Ce comité existe, élabore les éléments de doctrine, travaille en améliorant en permanence la qualité du cursus et celle des apprentissages.

Un faible degré de sélection à l'entrée

Dans le passé proche, peu d'heures de GRH étaient dispensés pour tous les étudiants de l'école de commerce. L'objectif du CERAM étant de former des généralistes, il leur fallait développer la GRH, qui prenait une place de plus en plus importante dans les entreprises. Les formations de GRH et d'audit se développaient aussi bien en amont (IUT et DUT) qu'en aval (DESS). L'option Gestion des Ressources Humaines était donc vue comme un avantage concurrentiel par rapport aux autres écoles, comme une compétence distinctive. Ouverture professionnelle et non

option de spécialisation, ce choix entraîne nécessairement une approche particulière des étudiants qui passe, en partie, par une faible sélection à l'entrée. Le seul pré-requis de 2^e année concerne le cours classique de droit social (30 heures).

Une histoire de 18 ans

Les cours de l'option GRH ont fortement évolué au cours des années ; par exemple, les cours de *gestion internationale des ressources humaines et gestion prévisionnelle de l'emploi et du personnel*. La gestion internationale a par exemple donné lieu à de multiples débats de contenu mais aussi de forme en particulier centrés sur celui de la langue d'enseignement (anglais ou français). D'autre part, le cours *formation de formateurs* a été absorbé dès la deuxième année par le cours *gestion et ingénierie de la formation*. Le nombre d'étudiants choisissant l'option est resté quasiment stable pendant toutes ces années (20-25 en moyenne). Le développement de la formation continue devait faire évoluer ce chiffre de manière non négligeable mais cette hypothèse ne s'est pas confirmée et c'est plutôt la réponse Mastère Spécialisé Bac + 6 qui est apparue de 2003 à 2007.

L'option a évolué, avec notamment la mise en place de stages obligatoires chaque été, et de missions durant le second semestre de la troisième année. Ces stages, audits ou missions, sont en grande partie proposés par les partenaires de l'option, et permettent aux étudiants d'avoir, avant leur entrée sur le marché de l'emploi, des expériences professionnelles intéressantes. En effet, le stage de fin de deuxième année, d'une durée de six mois, donne à l'étudiant une véritable expérience professionnelle dans le domaine des ressources humaines. D'autre part, les résultats en terme d'intégration professionnelle des promotions précédentes ne sont pas négligeables : CDD et CDI dans le domaine marketing/vente, DG créateur d'entreprise, CDI dans le domaine Gestion des Ressources Humaines mais aussi coopération, DESS de communication, DESS de Gestion des Ressources Humaines,

Sala

Etudes de lettres, DEA, Doctorats.

Il apparaît donc nécessaire de travailler au préalable dans un autre domaine, afin de mieux connaître le monde de l'entreprise, et de pouvoir aspirer ensuite à un poste en ressources humaines. Les perspectives d'avenir semblent bonnes cependant : le CERAM n'est pas en retard par rapport aux autres écoles de management, et propose une formule originale. De plus, la demande des entreprises pour des diplômés en ressources humaines semble s'accroître en raison de la pluridisciplinarité et de la transversalité des origines.

Cependant force est de constater que Pluridisciplinarité et Transversalité et GRH n'entretiennent pas avec la transparence, la Vérité, des rapports absolument constants. L'Homme, en charge des hommes, DRH ou opérationnel, se trompe bien souvent dans ses évaluations, dans ses appréciations, dans ses arbitrages. De manière générale, l'Homme posé comme arbitre, garant de l'équité managériale, de la Loi, du règlement intérieur, ne tient pas assez compte de l'immense diversité que présentent ses collaborateurs. Il arbitre donc sans finesse, sans valeurs, sans compréhension des enjeux du *je* des inconscients, sans intégration des éléments affectifs et des contradictions corrélatives ou concomitantes. L'Homme, en charge des enseignements de GRH est-il plus à même de faire passer les messages aux étudiants intégrant les paramètres dont nous venons de parler ?

A l'évidence, l'originalité et la légitimité de la recherche-action en GRH passent par le fait qu'elle doit aboutir, d'une manière ou d'une autre, à une amélioration des pratiques, des actions, des actes, donc à un projet de transformation des comportements et des moyens d'action du praticien, du chercheur, du consultant et de l'expert. Pragmatisme, finalisation de l'action et complexité ont permis à l'Entreprise de devenir un mythe, ces trois dimensions doivent impérativement permettre l'inverse, un renversement vers le contraire en quelque sorte. Régulatrice de l'action

collective, la GRH est traversée par les pulsions de ses acteurs, de ses auteurs, elle remet en cause les harmonies. La formation-action en GRH, nous venons de le voir rapidement, demande un effort de la pensée car il n'y a de science que du secret, que du caché. La GRH science clinique de l'Homme dans l'entreprise doit conduire ses acteurs à l'explicite.

L'organisation des données de la GRH, par comparaison et classification, par modélisation, cache la forêt des décisions irrationnelles, calfeutrées, illégitimes. La vérification du « modèle » qu'il soit celui de l'instrument, de l'arbitre ou de la mise en oeuvre suppose la prévision. L'objet de la GRH n'est pas donné, il est construit par les chercheurs et les professionnels. L'objet de la saisie des données et de leur interprétation n'est jamais indépendant, quant à eux, de la forme de la saisie. Celle-ci peut être structurée sur un rapport de violence contre l'objet même de la connaissance, contre les artefacts, contre les sujets. La dépression, la position dépressive du sujet guette alors le moindre faux pas. Alors, GRH science de la pluridisciplinarité ou de la transversalité ? Le savoir et les techniques de la GRH, les savoir-faire du DRH, les savoir-être du Management, sont les moyens et les outils d'analyse de la science de l'organisation.

Management et organisation

Selon Didier Cumenal, professeur de systèmes d'information au CERAM en 1997, les attentes d'un entrepreneur du 21^{ème} siècle seraient aussi celles des étudiants d'une grande école de management. Les créateurs d'entreprise aujourd'hui ont appris ce que leurs prédécesseurs ignoraient, la gestion selon le beau mot de Peter, F. Drucker (1984).

Trois arguments sont présentés par cet enseignant-chercheur :

1°) Les futurs managers auront régulièrement besoin de créer et de déployer des stratégies de changement organisationnel (démarche de type CORDA : Comprendre -

Observer - Réfléchir - Décider - Appliquer). Ils s'appuieront largement sur les nouvelles technologies émergentes liées à l'information et à la communication (la stratégie dite du sous-marin toujours selon l'auteur). Pour cela, ils devront apprendre à rendre leurs organisations flexibles et réactives.

2°) Ils devront bâtir une organisation "apprenante" pour s'adapter rapidement à un contexte économique turbulent et développer ainsi de nouvelles performances et gagner plus (innover et créer des avantages compétitifs durables).

3°) Ils auront à évaluer les impacts techniques, organisationnels et financiers d'une nouvelle technologie. Pour lors, ils seront placés en situation de décider.

L'auteur propose par la suite la création d'un nouveau cours susceptible de permettre aux étudiants d'une grande école de découvrir les leviers et les freins d'une organisation ainsi que de simuler, par l'outil SAXSO, les fondements opérationnels d'une nouvelle stratégie organisationnelle. Une méthodologie générale et une évaluation pédagogiques sont alors déclinées. Tout semble au point et bien ficelé. Une réponse critique mais positive à ce projet pédagogique est cependant possible voire souhaitable. Elle s'exprimera sous trois formes, la Conversation, le Sujet et l'Autre.

Silence et modestie sont commodes à la conversation

Le Management de l'Organisation n'est pas seulement un ensemble de techniques, une nouvelle science, un système de communication, c'est aussi une aventure imaginaire, celle de la culture humaine, celle que produit l'Homme pour se penser et penser l'institution dans laquelle il travaille. Système de connaissance (encore et toujours incertaine) ou aventure civilisatrice (encore et toujours pérennante) ne s'opposent pas radicalement dans la mesure où ils comprennent tous deux des croyances, des coutumes, des règles sociales, des langues de bois et des techniques obsolètes. L'esprit de gestion est cependant souvent opposé à l'esprit d'entreprise. Ces idées, silencieuses

et modestes, supposent que le management de l'organisation est une aventure systématisée du savoir de l'Entrepreneur du XXIème siècle. Cet homme ou cette femme tentera bientôt d'organiser, de coordonner, de converser, de dominer par la formation de l'esprit scientifique et le raffinement intellectuel et moral la complexité et les incertitudes du monde des entreprises et des affaires internationales. Ils resteront cependant dominés et déterminés par leur histoire personnelle et par les rapports qu'ils entretiennent peu ou prou avec la question de l'Altérité. Comme le proposait Montaigne, silence et modestie sont commodes à la conversation.

Là où Nous s'installe, Je doit revenir

Le management, système univoque de représentation, prend le plus souvent la forme d'une pensée dogmatique, à savoir celle d'un impératif catégorique qui exige de la part du spectateur (étudiants, employés, cadres, fournisseurs, clients, politiques) l'audience et la créance sans apporter la moindre justification ou la moindre argumentation. Le *Nous* s'installe. Les nouvelles technologies et le management de l'organisation s'identifient souvent à une science, une idéologie, mais également à une croyance religieuse et métaphysique. Aussi être en position de Sujet, entrepreneur ou étudiant apprenant à le devenir, c'est être le jouet de la négation de l'incertitude. Prendre en compte cette dernière agite les acteurs économiques contemporains et les pouvoirs publics. L'avenir n'est pas prédicable, sauf à faire appel au religieux sous toutes ses formes, et les décideurs ne peuvent pas le maîtriser. Rien n'assure, bien au contraire, que ce ne soit pas précisément cet impossible qui permette de former une architecture validée de propositions pédagogiques. Les heureux chefs d'entreprise deviennent alors *Je*.

Du look sophistiqué de l'Aventure

Le management de l'organisation est traversé par une perpétuelle interrogation sur l'idée même du *Non-savoir* qui hante les nuits et les jours des entrepreneurs et des

Sala

étudiants d'une Grande Business School. Alors que les stress professionnels, psychiques et biologiques, se multiplient et se diversifient, tout se passe encore comme si l'écoute de l'Autre était interdite. Etre à l'écoute des enjeux de la parole, pour soi comme pour l'autre, apparaît comme quelque chose de superfétatoire, d'inutile et de non économique. Le facteur humain n'est pas vraiment au centre des préoccupations managériales. A y regarder de plus près, le management commence quand le Sujet s'interroge sur le sens du profit ou sur celui de l'histoire des entreprises, de leur développement et de leur croissance. Les techniques de pointe ne seront pas le meilleur moteur de la croissance dans l'avenir. Elles en seront l'un des instruments, mais pas le plus important. Les sciences de gestion, synthétisées en partie par ce redoutable vocable *management*, sont encore et toujours attractives (nombre d'élèves aux concours) parce qu'elles découpent leur objet dans un univers présenté comme certain, fini et déjà mentalement constitué. Malgré les discours sur la complexité, c'est bien cette certitude pédagogique qui rassure les étudiants en gestion. Pourtant, en dehors des bancs des écoles fusent-elles Grandes, le management véhicule une connaissance actuelle précaire, faussement opératoire. L'équipe *Nous/Je* constitue un univers réificateur et souffreteux. Dans ce sens, management et science semblent différer radicalement.

Les deux tendances du management d'une organisation (souci d'une métaphysique systémique et systématisée, curiosité inquiète à l'égard de la connaissance en gestion et de la pensée) s'affrontent depuis une vingtaine d'années et le XXIème siècle devrait être le réceptacle de refoulés toujours peu dépassés. Si aujourd'hui encore le nom même de Management évoque une prédilection particulière pour la répétition et le transfert des modèles américano-japonais, pour la valorisation outrancière des nouvelles technologies, il n'en reste pas moins qu'une défiance à l'égard du savoir mis en formules prend tout doucement forme dans les esprits les plus silencieux et les plus simples. Le

savoir définitif, mathématique, rationnel, fermé, complet, transmissible dans les lieux magiques et nobles des Grandes Ecoles présente, malgré la toute puissance des technosciences et des sciences de l'information, des signes d'essoufflement. Trop d'appel à la technique, à un savoir garanti qui rassure étudiants et managers, est le signe qu'on a surtout peur. L'enjeu du XXIème siècle sera, à n'en pas douter, plus éthique que technique.

Bibliographie

Arnaud, Gilles, 1995 - La gestion des ressources humaines et l'expérience des limites, Imaginaire, dette symbolique et action collective en entreprise, in *5° Journées Nationales Psychanalyse et Management*, Sophia Antipolis, CERAM & IPM, mai, pp. 157-194.

Bartoli, Annie & Duyck, Jean-Yves, 1992 - L'enseignement de la GRH en France : des frontières mouvantes et variées, in *3° Congrès de l'AGRH*, USTL, IAE Lille, pp. 63-72.

Benoît, Lucile, 2002 - Audit de la majeure GRH du CERAM, in *Mémoire AFPA*, 52 pages.

Bes, Vincent, 1991 - Création de l'option GRH au CERAM, Perspectives de développement au niveau des formations et des entreprises, in *CERAM Working-paper*, 65 pages.

Bournois, Franck, Livian, Yves & LOUART, Pierre, 1993 - Recherches et interventions autour d'une GRH en question (s), in *4° Congrès de l'AGRH*, Groupe HEC, Jouy-en-Josas, 389-398.

Brabet, Julianne. & al. , 1993 - « Repenser la gestion des ressources humaines », *Economica*, 367 pages.

Cazal, Didier, 1993 - Discours et pratiques en GRH : réponses universelles et questions contingentes, in *4° Congrès de*

l'AGRH, Groupe HEC, Jouy-en-Josas, pp. 405-412. en entreprise », Comment s'en sortir, de Boeck, 346 pages.

Dejours, Christophe, 2005 - « Violence, Travail, emploi et santé » sous la direction du professeur Christophe DEJOURS, CNAM, 57 pages.

Morin, Edgar, 1994 - Sur la transdisciplinarité, in *Turbulence*, Octobre, pp. 133-137.

Dessler, Gary, 2008 - « Human Resource Management », Pearson Prentice Hall, Eleventh Edition, 801 pages.

Piganiol-Jacquet, Claude, 1994 - « Analyses et controverses en gestion des ressources humaines », L'Harmattan, 247 pages.

Duyck, Jean-Yves, 1993 - Les formations à la gestion des ressources humaines en France : contingences et structuration, in *4° Congrès de l'AGRH*, Groupe HEC, Jouy-en-Josas, pp. 201-211.

Nothomb, Amélie, 1999 - « Stupeur et Tremblements », Albin Lichel, Le livre de poche, 187 pages.

Duyck, Jean-Yves, 1994 - Qu'est-ce qu'un cours intitulé GRH ?, in *5° Congrès de l'AGRH*, Montpellier, 620-627.

Peretti, Jean-Marie, 1994 - « Ressources humaines et gestion du personnel », Educapôle gestion, Vuibert, 223 pages.

Eckert, Henri, 2006 - « Avoir vingt ans à l'usine », La Dispute, 218 pages.

Peretti, Jean-Marie, 1996 - « Tous DRH », Les Editions d'organisation, sous la direction de, 356 pages.

Guiot, Jean, M., 1992 - « Comportement organisationnel », Science et fiction, Editions Agence d'Arc, Québec, 253 pages.

Piaget, Jean & Chomsky, Noam, 1979 - « Théories du langage, théories de l'apprentissage », Edition du Seuil, 533 pages.

Kets de Vries, Manfred, 2003 - « Combat contre l'irrationalité des managers », Editions d'organisation, 218 pages.

Sala, Florian, 1991 - Demain la GRH : un avenir radieux ? in *2° Congrès de l'AGRH*, ESSEC, Cergy, pp. 585-589.

Laplanche, Jean, 1981 - « L'inconsient et le Ça », Problématiques IV, PUF, 327 pages.

Sala, Florian, 2004 - « Un psy chez les DRH », Paris, Les Editions d'organisation, 210 pages.

Leclaire, Serge, 1998 - « Ecrits pour la psychanalyse », Demeures de l'ailleurs, Tome 1, 1954-1993, 395 pages.

Sala, Florian, 2006 - « Pérennité au travail, Age, bouleversements et performance », Sous la direction de Florian Sala & Lyvie Guéret-Talon, Chronique Sociale, 300 pages.

Le Moigne, Catherine, 1995 - Audit interne Option GRH, in *CERAM, Working-paper*, 14 pages.

Thévenet, Maurice, Dejoux, Cécile, Marbot, Eléonore & Bender, Anne-Marie, 2007 - « Fonctions RH », Politique, métiers et outils des ressources humaines, Pearson Education, 448 pages.

Livian, Yves-Frédéric, 2008 - La conduite du changement, in *Management et Contrôle de gestion*, DSCG3, chapitre 8, pp. 289-316.

Touraine, Alain, 2008 - Ouvrir les yeux, in *Libération* du 6 janvier, page 21.

Marsan, Christine, 2006 - « Violences

Sala

Werther, William, B., Davis, Keith & Lee-Gosselin, Hélène, 1990 - « La gestion des ressources humaines », McGraw-Hill, Editeurs, 2 eme édition, Québec, 770 pages.

Weiss, Dimitri, 1992 - « La fonction Ressources Humaines », Editions d'Organisation, 784 pages.

Wiesel, Elie, 2006 - « Un désir fou de danser », Seuil, 330 pages.

Florian Sala est n e à Blida (Algérie) le 11 décembre 1953. Il a écrit et dirig e trois livres (2000 - *Bilan personnel et Insertion Professionnelle*, Editions L'Harmattan, 431 pages ; 2004 - *Un Psy chez les DRH*, Editions d'organisation, 210 pages ; 2006 - *Pérennité au travail, Age, bouleversements*

et performance, Chronique Sociale, 300 pages). Ce chercheur éclectique partage son temps entre l'enseignement du management des ressources humaines et la recherche, le conseil aux entreprises et la psychothérapie psychanalytique pour dirigeants, jeunes cadres et étudiants.

Copyright of TAMARA: Journal of Critical Postmodern Organization Science is the property of TAMARA: Journal of Critical Postmodern Organization Science and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.