

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire GRESUP**

*organisé grâce au soutien de la:*  
Fnege

*organisé grâce aux parrains*  
*de l'École de Paris :*

Air Liquide\*  
Andersen Consulting  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
Mercer Management Consulting  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
Thomson CSF  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1<sup>er</sup> novembre 2000)

**FORMER DES DRH OU FORMER À LA GRH ?**

par

**Dimitri WEISS**  
Professeur à l'IAE de Paris I

Séance du 30 novembre 1999  
Compte rendu rédigé par Sylvain Lenfle

**Bref aperçu de la réunion**

Dimitri Weiss nous livre ici son témoignage sur trente ans d'enseignement de la Gestion des Ressources Humaines à des cadres supérieurs au sein de l'IAE de Paris 1 où il a fondé le DESS "Management avancé des RH et des relations d'emploi". Ce recul lui permet de retracer l'évolution de cette discipline. D'un domaine historiquement dominé par le droit du travail, la GRH est devenue une discipline intégrant les problèmes de gestion de l'ensemble de l'organisation. Cette évolution a accompagné les transformations des entreprises depuis le début des années 1970. Associée à un changement du profil des étudiants, elle amène à s'interroger sur le contenu même d'un enseignement en gestion des ressources humaines. Il s'agit alors de savoir si l'on doit former des directeurs des Ressources Humaines ou les acteurs de l'entreprise à la gestion des ressources humaines.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

# EXPOSÉ de Dimitri WEISS

## Faut-il enseigner la GRH ?

Parler de formation à la fonction Ressources Humaines est toujours délicat. S'agit-il en effet de former des directeurs des ressources humaines (DRH) ou de savoir comment former à la gestion des ressources humaines (GRH) ? Cette question est particulièrement importante dans le contexte économique actuel. D'une part les DRH ne sont qu'une partie de la fonction RH et d'autre part, depuis le début des années 1970, la GRH pénètre graduellement tous les centres de responsabilité. En conséquence, elle est promise à une large diffusion et ne concerne pas seulement les DRH. Cette question n'est pas nouvelle mais réapparaît ces dernières années, notamment aux États-Unis où des auteurs pensent que les DRH n'ont pas lieu d'être et rédigent leurs ouvrages à l'attention des *general managers*. En France, au milieu des années 1970, les leaders de la profession - elle s'appelait alors gestion du personnel -, avaient constaté que la fonction, confondue avec la direction, connaissait des transformations profondes, et ils pensaient qu'elle allait disparaître. En conséquence, il n'y avait pas lieu pour eux d'essayer d'améliorer la formation des spécialités du personnel. À la différence des autres fonctions classiques (contrôle de gestion, finance, stratégie) qui disposaient de formations spécifiques, il existait donc un retard considérable en matière de perfectionnement dans ce domaine. Il se trouve que, quelques années plus tard, les mêmes ont reconnu s'être trompés.

## Les origines d'une formation

La position de l'IAE de Paris I était très différente puisque au même moment, en 1975, nous avons décidé de créer un DESS "développement de la fonction personnel" dont l'objectif était, conformément à l'orientation de l'IAE, de perfectionner les praticiens de la GRH.

L'origine de cette formation remonte à la fondation, en 1955, de l'IAE de Paris par Gaston Berger et Robert Goetz-Girey. Ce dernier, directeur-fondateur de l'IAE, a été le premier en France à enseigner les relations industrielles en tant que telles et non comme matière dérivée du droit, de la sociologie ou de l'économie. Sa mort accidentelle en 1964 et les réflexions suscitées par son absence, m'ont obligé à reprendre son cours en 1969. À l'époque tout était à inventer. La tradition universitaire, commune à tous les pays latins, privilégiait le droit du travail. Si les sociologues du travail apparaissaient, les juristes dominaient la discipline. À l'IAE, depuis sa création, existaient des cours de droit du travail, de psychologie sociale et de relations industrielles.

En 1975, au moment de la fondation du DESS, nous avons adopté le mode de fonctionnement de l'IAE. La formation durait, et dure toujours, deux ans et est composée de quatre modules par an. Les enseignements ont d'abord eu lieu uniquement le soir pour remplir la mission de formation continue. Sur le plan du contenu, nous avons décidé de commencer par enseigner le droit du travail qui était le bien commun le plus partagé. Mais à côté de cette matière incontournable, nous avons introduit, par exemple, le développement des organisations, enseigné par Pierre Morin, et l'économie des salaires et de l'emploi. Enfin nous avons également mis en place un cours d'organisation et conditions de travail, ce qui constituait, pour l'époque, une nouveauté.

La deuxième année de la formation était conçue comme un approfondissement organisé autour de matières de synthèse. Les étudiants suivaient des cours de relations industrielles dans la tradition très ouverte de l'IAE, un séminaire de planification stratégique et un autre sur la formation. De même nous avons instauré un cours de gestion prévisionnelle du personnel à une époque où, du fait du premier choc pétrolier, les dirigeants d'entreprise se demandaient si la gestion "prévisionnelle" avait encore un sens. Dans ces grandes lignes, cette organisation subsiste aujourd'hui même si l'intitulé et le contenu des cours ont changé. Le cours de droit du travail, par exemple, est devenu "gestion juridique de

l'emploi et travail" pour bien montrer que nous ne formons pas des juristes et que le droit ne nous intéresse que dans sa relation à la gestion des ressources humaines. Dans le même esprit, l'économie des salaires et de l'emploi est devenue "stratégies et politiques de rémunération", le développement des organisations devint "management stratégique des organisations", les relations industrielles "gestion internationale des ressources humaines et relations industrielles comparées" - et on a introduit l'ergonomie.

### **L'évolution de la population étudiante**

Nous formons aujourd'hui deux types de personnes : des professionnels qui sont en formation continue trois jours par mois et qui viennent aussi à titre individuel et non uniquement en CIF (Congé Individuel de Formation) ou en plan de formation, qui rassemblent des étudiants de tout le pays et des groupes du soir.

Nous voyons apparaître des lacunes communes à tous. Le droit du travail en particulier a perdu sa primauté et est devenu, en quelque sorte, le bien commun le moins partagé. Il s'agit là d'un phénomène typiquement français. Après le second choc pétrolier, on a assisté dans ce pays à un rejet du droit du travail à la fois dans les entreprises et parmi les étudiants. Ceci est dû à une confusion qui s'est faite entre droit du travail et droit des rapports collectifs. La mauvaise image des syndicats a contribué à amplifier un phénomène qui se poursuit actuellement. Aujourd'hui des candidats à l'IAE, sauf s'ils ont préalablement fait du droit du travail, ne maîtrisent pas des notions élémentaires de la discipline. Cette évolution nous a poussés à imposer au concours un ouvrage de droit du travail.

L'autre rupture spectaculaire, dont on ne sait pas si elle sera durable, concerne le profil des étudiants. On constate ainsi, comme dans l'ensemble des formations en gestion, une féminisation très accentuée des candidats et, encore plus, des reçus. Ensuite nous voyons également arriver des gens très expérimentés, presque au sommet de leur carrière et pourtant très préoccupés par leur avenir. La vague des fusions notamment les inquiète et les pousse à acquérir un diplôme qui valorise leur expérience. D'autres cherchent à changer de secteur. Ainsi un de nos étudiants a une excellente position dans un domaine hors des ressources humaines et souhaite devenir DRH ; il a cinquante-trois ans ; tous les professionnels qu'il a rencontrés lui ont confirmé que cette "réorientation" était actuellement possible, même à son âge. On voit là les effets de la reprise du marché de l'emploi qui fait que, chose inimaginable il y a quelques années, l'âge est moins un critère de choix, au vu de l'expérience.

### **Quelle GRH pour le XXI<sup>e</sup> siècle ?**

Pour conclure, je souhaiterais revenir sur l'évolution de la conception de l'enseignement de la gestion des ressources humaines. Un courant de pensée, particulièrement développé aux États-Unis, pousse notamment la GRH vers ce qu'on appelle la gestion stratégique des ressources humaines. Dans cette optique, le droit du travail évoluerait vers une simple administration du personnel. Ceci constitue, à mes yeux, une erreur manifeste qui pose la question de la nature même d'une formation en gestion des ressources humaines.

L'IAE ne fait pas de formation initiale dans ce domaine. Pendant les années de crise nous avons assisté souvent à la multiplication des DESS de GRH. Les étudiants étaient extrêmement anxieux sur leur avenir et n'avaient aucune idée de ce qu'était une entreprise et sa gestion. Ils étaient pour la plupart poussés par un idéal humaniste qui les orientait vers la gestion des hommes. C'était une erreur. On ne peut former des GRH à partir de rien. Il faut que ces jeunes aient une connaissance préalable de l'entreprise et des bases de généraliste en gestion. Ceci est d'autant plus nécessaire qu'ils ne feront probablement pas toute leur carrière en GRH. Il est donc préférable qu'ils aient des compétences générales en gestion qui leur permettront d'affronter les probables aléas de leur carrière. Et même s'ils sont DRH, ils ne peuvent ignorer le reste de l'entreprise.

C'est pour cette raison que nous avons créé à l'IAE le Groupe d'Observation et de Recherche sur les Ressources Humaines et les Relations Industrielles (GORRHI) qui réunit les étudiants en cours de formation, d'anciens élèves et les enseignants pour traiter notamment des interfaces entre la GRH et le reste de l'entreprise. Aujourd'hui, un spécialiste des GRH doit savoir ce que sont le contrôle de gestion, la finance, les projets... L'exemple des projets me semble emblématique. À l'heure actuelle on ne sait toujours pas bien gérer les équipes projets : comment, notamment, gère-t-on le retour des acteurs projets dans les structures permanentes de l'entreprise ? comment sélectionner les chefs de projets ? etc. La GRH est au cœur de ces interrogations mais elle ne peut y répondre seule. Le spécialiste de GRH doit donc non seulement dominer un domaine d'action qui s'élargit chaque jour, mais également maîtriser les interfaces avec le reste de l'entreprise. Cette attention à l'ensemble des informations susceptibles d'influencer la GRH est aujourd'hui fondamentale. On voit donc se dessiner le profil d'un DRH qui ne soit plus un directeur du personnel mais quelqu'un qui ait une vision de l'ensemble de l'entreprise et de son devenir et, de ce fait, soit en position de discuter d'égal à égal avec les autres responsables de l'organisation. Si le mot stratégie a un sens, il désigne cette capacité des stratégies de ressources humaines à s'intégrer à la stratégie de l'entreprise.

## DÉBAT

### Un marché de la GRH en croissance ?

**Un Intervenant :** *Vous avez évoqué l'explosion du marché du travail des DRH. S'agit-il d'une croissance ou d'une rotation du personnel liée à la difficulté à trouver les bons profils ?*

**Dimitri Weiss :** Mon sentiment est qu'il s'agit d'un marché en croissance. Ceci correspond à une prise de conscience de l'importance de la GRH dans le fonctionnement des entreprises et à une décentralisation de la fonction. On ne cherche plus, comme c'était le cas il y a quelques années, à réduire à tout prix le ratio encadrement des ressources humaines / effectif total. D'autre part on trouve aujourd'hui des DRH dans les PME, les mairies, les syndicats... Il y a un vrai développement de la fonction GRH dans les organisations, qu'elles soient ou non à but lucratif.

On a d'ailleurs assisté à un mouvement similaire, bien qu'ayant des origines différentes, dans les années 1980. À cette époque a débuté le grand mouvement de recentrage des entreprises sur leur cœur de métier. Le recentrage des fonctions personnel dans les entreprises françaises a suivi de peu. On a cru qu'il se traduirait par une réduction d'effectif. En fait, on a assisté au partage de la fonction avec les hiérarchiques et à sa décentralisation dans les différentes unités opérationnelles (SBU, grands ateliers...), ce qui explique le maintien des effectifs.

### Connaissance et échanges d'expériences

**Int. :** *Dans votre enseignement, quelle est la part respective de l'apport de connaissances et de l'échange d'expériences entre des gens qui ont souvent un passé professionnel très riche ?*

**D. W. :** Un mélange équilibré. Il n'y a pas de cours magistraux. Tout se déroule autour d'une table. L'enseignant, qui est souvent un professionnel, est un animateur. Il n'y a pas de frontières entre les deux domaines. Il intervient plus en cas de lacunes majeures, comme le droit du travail par exemple. C'est la seule part magistrale, qui est souvent plus importante au début des cours.

**Int. :** *Aujourd'hui, il se monte beaucoup de formations initiales en GRH. Quels avis ou quels conseils pourriez-vous formuler concernant les méthodes d'enseignement de la discipline à un public qui a des attentes fortes ?*

**D. W. :** J'en ai déjà parlé. Je n'ai pas de conseils généraux à formuler. Compte tenu de l'engouement pour la fonction, il se peut que ces jeunes, qui sont dans la grande majorité des cas bien formés, trouvent un emploi. Mais il me semble très important qu'ils gardent à l'esprit qu'il ne suffit pas d'avoir un diplôme de GRH, fût-il reconnu, pour dire : « *je serais DRH* ». En attendant de trouver un emploi dans une DRH, ils auront d'autres fonctions. Il faut qu'ils apprennent ce qu'est la gestion générale d'une entreprise. Ceci est vrai pour tous les gens qui veulent faire de la GRH. Il faut une base générale en gestion et une spécialisation en ressources humaines.

**Int. :** *Vous avez assez peu parlé des aspects concernant la négociation sociale. Quel place ce type de "connaissances" a-t-il dans votre formation et ne s'agit-il pas de compétences dont les DRH vont avoir de plus en plus besoin ?*

**D. W. :** Certainement. L'IAE, par tradition, est l'institution qui a le plus enseigné les relations industrielles, c'est-à-dire les relations du travail. La négociation sociale est effectivement très importante aujourd'hui, comme le montrent les nombreux débats dans et hors des entreprises sur les trente-cinq heures. Elle se déroule, malheureusement dans un contexte où les syndicats sont plutôt faibles. Ce qui me semble important, ce n'est pas seulement la négociation sociale en elle-même, c'est la négociation tout court. Les gens dans l'entreprise seront amenés à négocier de plus en plus aux niveaux de l'équipe, de l'organisation, du secteur. Elle doit devenir naturelle dans le comportement de l'individu dans l'entreprise, qu'elle soit sociale ou non.

**Int. :** *Vous parlez des risques de l'hyper-spécialisation sur les ressources humaines sans connaissances des domaines connexes. Or, dans le secteur public, on observe souvent le phénomène inverse, c'est-à-dire des directeurs des ressources humaines qui deux ans avant étaient directeurs financiers ou administratifs et qui n'ont pas de formation particulière en GRH. Ce qui pose un problème, pour moi qui suis consultant en ressources humaines, pour appréhender la matière avec ces acteurs. Quelle est votre vision de cette situation ?*

**D. W. :** Qu'ils viennent à l'IAE ! Nous avons eu parmi nos étudiants des chefs de produits ou des spécialistes du marketing. Ce qui manque dans ce pays, surtout dans le secteur public, c'est une conscience chez les acteurs de la nécessité d'élargir leur vue pour prendre en main leur avenir professionnel. Le diplôme ne suffit plus. Il faut faire l'effort de se former. Les gens ne se rendent pas compte qu'ils s'invalident eux-mêmes en ne se formant pas. La concurrence est de plus en plus forte et il faut se former. Les trajectoires professionnelles deviennent de plus en plus atypiques. Les gens ne se rendent pas compte qu'ils ont un patrimoine professionnel à entretenir. Tout doit leur servir : les succès et les échecs. Mais je ne sais pas comment il faut inculquer cette envie aux gens du secteur public. On peut imaginer des systèmes d'entretiens mais encore faut-il qu'ils aient les bons interlocuteurs. Et puis le système de l'emploi à vie n'incite pas à la remise en cause continue.

### **La DRH, message de schizophrénie ?**

**Int. :** *On voit se développer un double discours dans beaucoup d'entreprises. D'un côté on insiste sur le rôle des compétences, du développement humain, etc., et, parfois quelques minutes après, on annonce des licenciements massifs. Ceci met les DRH dans une situation proche de la schizophrénie. Gérer les compétences, les trajectoires individuelles, etc., se fait par rapport à des objectifs stratégiques, des positions éthiques de l'entreprise. Jean-Louis Beffa disait dans une réunion que son objectif était de donner de la sérénité à ses employés, que l'organisation mette à disposition des moyens pour qu'ils puissent développer leurs compétences. Ceci suppose une stabilité qu'on ne trouve pas dans beaucoup d'entreprises qui voient toujours dans les dégraissages des années 1980 l'origine du succès actuel des*

*entreprises américaines. Que pensez-vous de cette situation et quel rôle attribuez-vous à l'organisation ?*

**D. W. :** Les dégraissages et les restructurations vont continuer, il ne faut pas se faire d'illusion. Mais si jusqu'à maintenant les DRH ont souvent été des licenciés voire, dans certains cas, uniquement des licenciés, le moment est arrivé où ils deviennent aussi des constructeurs. Notez qu'avant même le premier choc pétrolier, les grandes entreprises italiennes n'avaient plus de directeur du personnel mais des directeurs d'organisation et personnel, qui est toujours une fonction importante. Les deux domaines ont donc toujours été liés. Les DRH vont devoir continuer à s'occuper de licenciement. Mais maintenant les gens qu'ont licenciés ont beaucoup plus de chances de retrouver un emploi.

**Int. :** *Pensez-vous que l'obligation d'aider à la reconversion et au remplacement des personnes concernées fasse partie des tâches des DRH ?*

**D. W. :** On rejoint la question éthique qui vient d'être posée. Pour moi ça va de soi, mais dans la réalité on ne trouve qu'une minorité d'entreprises qui veillent à maintenir l'employabilité de leur personnel, à développer leurs compétences pour leur propre performance, mais aussi dans l'intérêt des personnes en cas de licenciement. Ceci est particulièrement important dans cette période de fusions-acquisitions qui, à mon sens, ne fait que débiter. Il me paraît particulièrement important que les DRH soient consultés en amont des décisions stratégiques de ce type. Ceci suppose qu'ils soient présents dans les comités exécutifs ou stratégiques où ces décisions sont prises, ce qui est rarement le cas, surtout en France. Mais pour qu'ils y soient, il faut qu'ils prouvent leur valeur, ce qui suppose d'avoir une maîtrise du domaine et des problèmes de gestion de l'entreprise en général. À cette condition, ils pourront faire autre chose que gérer les conséquences humaines de décisions prises ailleurs. La question du choc des cultures dans les fusions commencera alors peut-être à être prise en compte. Ce n'est pas le cas aujourd'hui, alors qu'il s'agit d'un point essentiel pour réussir une fusion. À mon sens, ça explique que les divorces soient presque aussi fréquents que les mariages. Sans se faire l'avocat des employés, le DRH a un rôle essentiel à jouer dans ce processus, et il ne peut le faire qu'au sommet dont il est, à l'heure actuelle, généralement absent.

**Int. :** *Une enquête à paraître de KPMG confirme ce que vous venez de dire. Elle montre qu'une fusion sur deux est un échec et qu'une des principales causes en est l'impossibilité de franchir les barrières culturelles entre les organisations. N'y a-t-il pas là le début d'une prise de conscience de l'importance du facteur humain qui jusque-là était englobé dans le terme global de "synergie" ?*

**D. W. :** On peut, en effet, avoir cette impression, mais je suis un peu sceptique. Il y a quelques années, j'assistais à un séminaire qui traitait du gouvernement d'entreprise. Il y avait là les meilleurs spécialistes du sujet qui mettaient en garde la communauté financière américaine sur les excès de ce genre de pratiques. Ceci est resté lettre morte. On sait depuis longtemps que 50 % des fusions sont des échecs et pourtant on continue.

**Int. :** *Si on prend le cas de la France, comment les DRH vont-ils acquérir cette expertise qui leur donnera la légitimité dont vous soulignez la nécessité. Il est étonnant de constater qu'un pays cartésien comme le nôtre est celui qui fait le plus appel à des méthodes "magiques" comme la graphologie, la morphopsychologie, etc., alors que dans le même temps, comme vous le dites, la maîtrise des techniques juridiques régresse. Je ne vois pas d'où va venir la légitimité des DRH.*

**D. W. :** Cette légitimité passe avant tout par la professionnalisme des DRH dans l'entreprise et leur capacité à s'imposer dans les instances de direction. Et pour y arriver, ils doivent être conscients de l'absolue nécessité de travailler avec les autres directions de l'entreprise. La formation a également un rôle à jouer. Je note un regain d'intérêt des candidats pour le droit. Je crois qu'il doit garder une place importante dans la formation

en même temps que les autres matières. Mais il ne faudrait pas retomber dans une optique purement juridique.

### **Les profils des étudiants en GRH**

**Int.** : *Je n'ai jamais été très convaincu de l'homogénéité de la population des DRH. À travers votre expérience à l'IAE, avez-vous sorti un "type" de DRH et avez-vous des analyses sur l'évolution des carrières de vos étudiants ?*

**D. W.** : Nous n'avons pas de retour systématique sur ce que deviennent nos étudiants. Mais nous avons des profils extrêmement variés. Nos étudiants ont des âges, des diplômes et des parcours très différents. Il n'y a pas de "DRH type". En conséquence les parcours sont très différents. On les retrouve dans tous les types d'organisations : multinationales, mairies, hôpitaux...

**Int.** : *Il me semble que l'enjeu essentiel aujourd'hui est de former les autres fonctions (managers locaux, ingénieurs...) à la gestion de ressources humaines. Comment cette évolution va-t-elle influencer le fonctionnement de l'IAE ?*

**D. W.** : Historiquement, l'objectif du DESS était de perfectionner des DRH. Puis, avec l'évolution de la fonction et sa diffusion dans l'entreprise, nous avons formé des groupes avec d'autres personnes que des DRH. Aujourd'hui, de plus en plus d'aspects de la GRH sont dévolus aux opérationnels. Il faut former ces personnes. La question qui se pose pour l'avenir est de savoir si on continue essentiellement à former des DRH avec la participation de quelques autres personnes concernées par le sujet ou s'il faut mettre sur pied une autre formation destinée aux opérationnels qui ont des responsabilités en GRH et jouent un rôle de plus en plus important ? L'IAE va devoir prendre position sur cette question stratégique.

Nous rejoignons là les réflexions américaines sur le sujet dont je parlais au début. J'ai noté la phrase suivante d'un de ces spécialistes : « *Il est possible que dans les entreprises avancées du futur, la GRH ne soit plus vue simplement comme un ensemble de politiques et de pratiques et qu'elle ne soit plus définie comme un département ou une fonction. Dans ce type d'organisation, la GRH deviendrait une "mentalité", une manière de penser tellement diffuse dans le tissu de l'organisation qu'elle finisse par s'introduire dans toutes ces décisions et toutes ces actions. Il s'agit ici d'un choix que devront faire les entreprises et qui suppose un investissement notable dans les ressources humaines.* » On ne sait pas si cette évolution va finalement se produire mais ceci souligne pour nous la nécessité de nous occuper de l'ensemble des acteurs concernés par la GRH.

Présentation de l'orateur :

Dimitri Weiss : professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne (IAE) ; auteur d'écrits sur la GRH, le management, la communication, les relations industrielles comparées et le consumérisme. A conçu et dirigé "*Les ressources humaines*", Éditions d'Organisation, 1999.

Diffusion mars 2000