PERSONNEL
Périodicité : Mensuel

Date : NOV/DEC 16
Page de l'article : p.84-85
Journaliste : Bernard Galambaud / Jacques Igalens

DOSSIER
ENSEIGNER LES RH

GWENAËLLE POILPOT-ROCABOY, PRESIDENTE DU RESEAU « REFERENCE RH »

« LA QUALITÉ DE LA FORMATION DEMEURE AU CŒUR DE NOS DÉBATS »

Le développement quantitatif de l'offre de formation en Gestion des Ressources Humaines ainsi que sa diversité, a conduit en 2000, un groupe de Directeurs de programme de 3ème cycle à créer un réseau appelé « Référence RH » dont l'objet est de questionner la qualité des enseignements. Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy, Professeure d'Université à l'IGR-IAE de Rennes 1 et présidente de ce réseau, explicite sans fard, les préoccupations de ces membres et les difficultés rencontrées...

Propos recueillis par Bernard Galambaud et Jacques Igalens

Gwenaëlle Poilpot-Rocaboy

Plus de quinze ans après la création de « Référence RH », quel bilan tirent les membres de ce réseau de leur démarche collective ?

Après avoir élaboré une démarche de certification qualité, les membres du réseau regroupant les responsables de 36 programmes d'universités et de grandes écoles, continuent d'être très centrés sur l'objectif initial. Chaque année, la question de la qualité de la formation demeure au cœur de nos débats lors de nos assemblées générales. Chaque responsable de programme met en avant les expériences réussies, les changements réalisés, mais aussi les difficultés rencontrées. Et ces dernières sont nombreuses : restrictions budgétaires, interdiction d'augmenter les frais d'inscription universitaire et de mettre en œuvre une sélection entre la première année et la seconde de Master, développement croissant de comportements consuméristes et contestataires chez les étudiants, etc. Ces échanges, ainsi que le partage d'idées et de pratiques pédagogiques sont une source d'inspiration et de stimulation pour chaque membre du réseau.

D'accord, mais on ne juge pas la qualité d'une formation à sa seule capacité à évoluer...

Bien sûr, aussi la question fondamentale du contenu est-elle posée de manière permanente. Et la réponse impose une anticipation des besoins des entreprises. Pour cela, deux méthodologies sont mobilisées. D'une part, les responsables des formations du réseau sont des chercheurs. A ce titre, ils connaissent les problématiques que posent le champ de la GRH, les pratiques mises en œuvre en entreprise, les besoins de formation non satisfaits et anticipent ainsi les changements qui leur semblent nécessaires. D'autre part, ces mêmes responsables travaillent de concert avec les praticiens RH de leurs territoires. Ceux-ci, souvent présents dans les équipes pédagogiques et dans les conseils de perfectionnement des formations, collaborent à l'évolution des programmes. Toutefois, ce travail collaboratif est parfois difficile car il impose le rapprochement de deux mondes dont les visions peuvent s'opposer.

Avez-vous un exemple de ces difficultés de coopération entre enseignant-chercheur et praticien ?

Un enseignant-chercheur est dans la quête de compréhension du fonctionnement réellement observé. Il interpelle de ce fait le discours sur les pratiques sociales. Il peut être aussi habité par un désir de progrès et de justice. Tout cela peut alors se heurter à une perspective très pragmatique, peu idéaliste et enclavée dans des routines de pratiques et de postures RH dont la remise en cause peut être perçue comme difficile voire impossible. De même, la dimension temporelle de long terme, chère à l'académique, peut se heurter à la dimension temporelle de court terme du praticien soucieux de réagir vite aux contraintes imposées par le contexte organisationnel changeant.

Tous droits réservés à l'éditeur

Trouver une définition partagée des compétences attendues n'est donc pas si simple que cela peut paraître...

Des questions se posent de manière récurrente : quel équilibre entre compétences techniques et compétences théoriques ? Doit-on favoriser les dimensions stratégiques et d'analyse ou se concentrer sur des « savoir-faire » éphémères ? L'institution éducative est aujourd'hui dans une logique de former des jeunes qui comprennent le monde pour s'y adapter ; logique qui peut s'opposer à une demande d'opérationnalité immédiate pour des tâches spécifiques.

La question du « savoir-être » attendu d'un « bon » RH, est également d'une grande difficulté. D'une part, nous manquons d'un code de déontologie professionnelle RH et, d'autre part, ce « savoir-être » attendu est totalement contextualisé. Nous œuvrons pour la prise de recul, la prise de risque, pour l'innovation, mais nos étudiants nous disent également être parfois confrontés à des exigences de comportements dociles et respectueux de la hiérarchie...

Enseigner, n'est pas seulement un choix de contenu, c'est également une pédagogie...

Les nouvelles technologies de l'information et des communications et les nouveaux comportements des apprenants ont mises en question les manières d'enseigner. Des innovations se sont alors imposées telles que les mises en situation avec par exemple, des exercices de simulation. Les pédagogies inversées ont fait également leur apparition avec le partage des pratiques, avec des temps consacrés à des recherches et à des débats. Les pédagogies à distance peuvent être également présentes avec des plateformes de partage de documents et des forums d'échanges. L'enseignant a été bousculé, son métier transformé. Mais l'acquisition de compétences est-elle réellement améliorée ? La transmission des « savoir », « savoir-faire » et « savoir-être » nécessaires, est-elle mieux assurée ? Etre « moderne », n'est peut-être pas toujours un gage d'efficacité... Mais ce n'est pas une raison, pour être « ringard » et se priver des apports des nouvelles technologies. Nos étudiants ne nous le pardonneraient pas !

> « Les échanges, ainsi que le partage d'idées et de pratiques pédagogiques sont une source d'inspiration et de stimulation pour chaque membre de notre réseau. »

Vous avez abordé les questions du « quoi » et du « comment ». Ne reste-t-il pas celle du « combien » ?

Nos travaux de recherche, notre enthousiasme, notre souhait d'humaniser l'entreprise et notre croyance au développement de la profession RH, nous ont incités à développer notre offre de formation. Mais, cet « esprit militant » ne se heurte-t-il pas à la réalité des pratiques RH et à la place réellement laissée à la fonction au sein des organisations ? Une interrogation est aujourd'hui présente : n'y a-t-il pas trop d'offres de formation RH ? Au-delà de sa qualité, le besoin de formation est dépendant de l'importance accordée à cette fonction au sein des entreprises et des formes que cette dernière peut prendre. Les évolutions des formations RH, leurs difficultés comme leurs développements sont, pour une part au moins, liées aux évolutions de la fonction, à ses difficultés comme à ses développements... Ce n'est pas pour rien si dans chacun des territoires, enseignants-chercheurs et praticiens ont la conviction de devoir collaborer. ■

Tous droits réservés à l'éditeur