



# Congrès AGRH 2013

Conférences sur le thème de la connaissance praticable

## Nature du document

Paris, le 28 novembre 2013  
Document3/fmr

**Congrès AGRH 2013**  
Catherine VOYNNET FOURBOUL  
Directrice Master Executive  
Ciffop - 4 rue Blaise Desgoffe  
75006 Paris

**Florent MARTIN**  
Florent.martin@algoe.fr

---

S O M M A I R E

|  |          |
|--|----------|
| <b>1. Objectifs du congrès AGRH 2013</b>                         | <b>3</b> |
| <b>2. Synthèse</b>   | <b>3</b> |
| <b>3. Rapport des échanges</b>                                   | <b>4</b> |
| 3.1. Enjeux du dialogue entre chercheurs et professionnels<br>RH | 4        |
| 3.2. Facteurs limitant et rôle des consultants                   | 4        |
| 3.3. Focus sur les MOOC  | 5        |
| <b>4. Conclusion</b>   | <b>6</b> |

---

## 1. Objectifs du congrès AGRH 2013

Le congrès de l'AGRH 2013 visait à définir un cadre de réflexion sur la construction de passerelles entre le monde de la recherche universitaire en ressources humaines et le monde de l'entreprise. A ce titre, les professionnels de la recherche et un collectif de plusieurs DRH de grandes entreprises françaises étaient conviés à échanger autour du thème de « La connaissance praticable » en RH. Ces échanges ont pris notamment la forme de 2 tables rondes / conférences :

- La table ronde « Pédagogie et Connaissances Praticables » présentait les retours des échanges de 4 binômes Chercheur Universitaire / Professionnel RH
- La conférence « Praticabilité des connaissances en GRH » a réuni 6 DRH (Karistem, L'Oréal, Groupe Pochet, Saint Gobain, Allianz, Alixio) pour échanger sur leurs retours d'expériences concernant la relation entre le monde de la recherche et le monde de l'entreprise

## 2. Synthèse

Le dialogue entre chercheurs et professionnels RH est perçu comme un élément vecteur de différenciation dans les stratégies RH des entreprises. Cependant, ce dialogue se heurte à plusieurs freins : sémantique universitaire peu maîtrisée en entreprise, des DRH qui manquent de temps pour se plonger dans la lecture d'articles de recherche, difficultés à identifier un chercheur expert sur un sujet RH lorsqu'un besoin se fait ressentir.

Dans ce contexte, les consultants RH sont à même de jouer un rôle de passerelle entre le monde de l'entreprise et le monde universitaire. A ce titre, les DRH en présence valorisent fortement la double compétence « Conseil/Recherche » et les consultants ayant un pied dans les 2 mondes.

Les DRH présents lancent également un appel à considérer l'entreprise comme un « laboratoire » des pratiques RH et encouragent notamment un recours plus important au crédit impôt recherche dans le cadre de l'innovation en RH.

Enfin, la dernière journée d'échange a été en partie consacrée aux initiatives de MOOC (Massive Online Opened Courses). La France, à travers l'initiative « France Université Numérique » tente de rattraper son retard sur le terrain des cours en ligne gratuits. Des passerelles entre MOOC et formation professionnelle sont à construire et appel est fait aux « consultants chercheurs » à s'emparer du sujet.

---

## 3. Rapport des échanges

### 3.1. Enjeux du dialogue entre chercheurs et professionnels RH

Partant du constat que la principale source de compétitivité d'une entreprise est sa capacité à adopter une stratégie différenciée de celle de ses concurrents, la recherche en GRH apparaît comme un vecteur important dans la définition d'une stratégie / politique RH pour soutenir la stratégie plus globale de l'entreprise.

La recherche en GRH, notamment française, est en pointe dans de nombreux sujets liés à l'organisation des entreprises, à la gestion des compétences (à court, moyen et long terme), à l'évolution des fonctions managériales, etc.

Une meilleure intégration de cette recherche dans le monde du travail permettrait aux entreprises de bénéficier plus rapidement des innovations RH et de mettre en place des politiques RH novatrices, sources de gain de compétitivité.

### 3.2. Facteurs limitant et rôle des consultants

Au travers des réactions des intervenants, plusieurs facteurs clés sont ressortis pour éclairer les causes de la faible perméabilité entre les entreprises et les universités :

- Langage : l'emploi par le monde universitaire d'une sémantique qui lui est propre, peu comprise et/ou utilisée en entreprise, participe à opacifier le dialogue entre les 2 mondes (l'exemple du néologisme de la « Connaissance Praticable », thème du congrès, a été cité en illustration)
- Temps : le manque de temps, impactant particulièrement les DRH, limite l'accès à la « connaissance » RH aux médias de vulgarisation et aux médias professionnels (type Liaisons Sociales), plutôt qu'aux articles spécialisés/universitaires. Il en résulte un accès très parcellaire et très retardé aux innovations de la recherche RH
- Identification des interlocuteurs : l'une des principales difficultés évoquées par les DRH présents. Les chercheurs sont peu disponibles, peu visibles, et peu accessibles. Lorsqu'une problématique émerge en entreprise, et qu'un avis de « spécialiste » est requis, il est quasiment impossible d'identifier ET de contacter un interlocuteur autrement que par le bouche à oreille et les réseaux informels.

Dans ce contexte, les consultants en ressources humaines sont perçus comme le recours le plus efficace. Les DRH attendent d'eux qu'ils soient en phase avec les dernières avancées de la recherche en GRH, qu'ils assimilent les théories puis les traduisent dans un langage compréhensible de l'entreprise, tout en veillant à l'adapter à leur contexte « terrain ».

---

**La double compétence Recherche / Conseil est particulièrement valorisée aux yeux de ces DRH, qui la considèrent comme un gage de légitimité et d'expertise du consultant.** Un consultant aillant une activité de recherche est alors perçu avec moins de suspicion quant à son « agenda commercial ». De plus, la particularité des consultants « chercheurs » (ou des chercheurs « consultants ») étant d'avoir un pied dans les 2 mondes, ils sont perçus comme de véritables passerelles, comme des vecteurs de la mise en œuvre de l'innovation RH. Ce constat fait l'unanimité des participants à l'ensemble des conférences, qui considèrent également que l'entreprise doit être un « Lieu de recherche », une consultation pouvant être considérée comme un laboratoire expérimental.

### 3.3. Focus sur les MOOC

Les MOOC (Massive Online Opened Course) sont l'application des concepts directeurs de l'open source au monde de l'éducation. Concrètement, il s'agit de la mise à disposition en ligne et gratuite de l'ensemble des matériaux de cours d'une école ou université (Polycopiés de cours, exercices, sujets d'examen, vidéos des cours, vidéos d'intervenants renommés, etc.). Bien que n'ouvrant généralement par le droit à un diplôme au même titre qu'une inscription « régulière », la complétion d'un cursus en MOOC est en général sanctionnée par une certification.

Ce principe révolutionnaire d'accès large et gratuit à la connaissance est largement porté par le monde universitaire anglo-saxon (MIT, Harvard, Stanford, etc.). La France tente actuellement de rattraper son retard en créant une plateforme reprenant l'approche MOOC à son actif (France Université Numérique : FUN).

Il semble particulièrement intéressant à ce stade du projet d'investir le champ de la recherche sur les MOOC et de bâtir dès maintenant des passerelles entre le monde de l'entreprise et ce nouveau terrain universitaire. Appel est fait aux cabinets de conseil pour s'emparer du sujet et y contribuer.

La construction de ces passerelles pourrait reposer notamment sur la formation professionnelle dans le cadre des plans de formation, dans le cadres des dispositifs DIF / CIF, dans le cadres des plans de mobilité externe, etc.

Ici aussi, le recours au dispositif de crédit impôt recherche pourrait être utilisé comme levier budgétaire.

Liens concernant le projet FUN :

[Site du gouvernement](#)

[Site du projet FUN](#)

---

## 4. Conclusion

A l'issue de ces échanges, la perspective de Consultant en Ressources Humaines ouvre plusieurs pistes de réflexion :

- Les DRH des grands groupes français semblent prêts à accueillir des missions alliant conseil et recherche en leur sein. Ces missions permettraient aux cabinets de conseil qui s'en empareraient de se construire une image d'expert et de laboratoire de l'innovation RH d'une part, et de bénéficier des dispositifs de crédit impôt recherche comme levier de financement de leur action d'autre part.
- La « Recherche appliquée » en RH au sein des entreprises a pour corollaire la nécessité de tisser des liens plus étroits entre chercheurs et cabinet de conseil. Ce type de partenariat permet d'allier l'expertise d'un universitaire sur ses sujets RH et sa connaissance des derniers travaux de recherche aux compétences de gestion de projet, de mise en œuvre et à la connaissance pointue du monde de l'entreprise que possèdent les consultants.
- La concrétisation de ce lien entre chercheurs et consultants peut prendre différentes formes : recrutement de chercheurs dans les équipes, accueil de doctorant, proposer aux consultants en poste de s'investir sur une thèse, développer des relations avec les chercheurs universitaires, etc. Quelque soit la forme prise par ce liant, la pratique répondra à la problématique exprimée par les DRH quant aux difficultés d'identification des chercheurs en RH.
- Sur le sujet plus spécifique des MOOC abordé le dernier jour du congrès, il semble nécessaire, en sus de la constitution d'un « capital pédagogique » suffisant, de travailler à la reconnaissance des parcours d'études et des certifications obtenues à l'issue de ceux-ci. Sans reconnaissance du savoir acquis à travers les MOOC par les employeurs, le projet FUN ne pourra pas jouer son rôle de formation. Il est donc important de travailler dès maintenant à la crédibilisation de ces parcours, en intégrant par exemple cette nouvelle dimension aux politiques de diversité et aux politiques de recrutement des entreprises françaises. La création d'un label ou l'animation d'un « club RH » en faveur des MOOC pourraient être des pistes de travail à explorer.