

## **L'IMPACT DES TIC SUR LA FONCTION RH : VERS UNE GESTION DES COMPETENCES EN RESEAU ?**

**Robert COULON**

**Maître de Conférences en Sciences de Gestion, CREGO/LATEC  
IAE de Dijon - Université de Bourgogne  
Robert.Coulon@u-bourgogne.fr**

**Samuel MERCIER**

**Maître de Conférences en Sciences de Gestion, CREGO/LATEC  
IAE de Dijon - Université de Bourgogne  
Samuel.Mercier@u-bourgogne.fr**

### **INTRODUCTION**

La dernière vague d'innovations technologiques connue sous le nom de Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC ou TIC) est née, au début des années 90, de la fusion progressive de champs technologiques jusque là distincts : informatique, audiovisuel et téléphonie (Lasfargues, 2000). Ces innovations technologiques permettent à des personnes interconnectées en réseau d'envoyer, de recevoir ou d'échanger, à partir de téléphones ou de micro-ordinateurs, des « paquets » de données visuelles, sonores ou écrites.

Dans les organisations, l'usage croissant des TIC obéit essentiellement à une logique économique : il s'agit d'être plus réactif, moins cher et d'apporter un plus au client ou à l'utilisateur. Les nouvelles possibilités offertes en matière de commutation sur les réseaux (Guillaume, 1999) permettent aux dirigeants ou aux cadres de superviser plus efficacement l'allocation de ressources pour la réalisation d'activités qui, momentanément, deviennent centrales en fonction de leur valeur ou de leur unicité.

Ces ressources organisationnelles (compétences, connaissances, technologies, relations) peuvent être, à moindre coût et plus rapidement, mobilisées, transformées, vendues ou achetées pour saisir des opportunités du marché ou pour neutraliser des contraintes potentielles.

Les TIC permettent à la fois de favoriser les échanges des salariés entre eux et de contrôler la pertinence et le coût de ces échanges. Ces nouvelles technologies, lorsqu'elles sont utilisées de façon rationnelle, permettent de ne mobiliser que les seuls moyens de production et compétences nécessaires pour répondre à la demande particulière d'un client (projet, service, produit).

On peut supposer, que dans la pratique, une telle mobilisation s'accompagne de transformations importantes des compétences et de la gestion des compétences. Les changements introduits sont, à ce titre, susceptibles d'intéresser, en premier lieu, les Responsables de Ressources Humaines (dorénavant RRH). Pourtant, les enquêtes qui leur donnent la parole sur ce sujet sont peu nombreuses, la diffusion des TIC semblant être d'abord l'affaire des directions ou des informaticiens.

Nous avons souhaité obtenir les opinions de RRH en organisant un recueil d'informations permettant d'apporter des éléments de réponse aux deux questions suivantes :

comment la diffusion de ces TIC transforme-t-elle le travail ? Assiste-t-on, par ce biais, à une « mise en réseau » des compétences ?  
 en quoi l'utilisation croissante de ces technologies modifie-t-elle la fonction Ressources Humaines (FRH, à présent) ? Son rôle est-il à présent d'animer une gestion des compétences<sup>40</sup> en réseau ?

Cette communication se base donc sur une enquête réalisée auprès de RRH appartenant essentiellement à des entreprises industrielles de tailles relativement importantes, entreprises dans lesquelles la FRH est développée.  
 La première partie de la communication présente notre cadre théorique et méthodologique. Dans la seconde partie, nous analysons de façon synthétique les points de vue exprimés par nos interlocuteurs. Enfin, la troisième et dernière partie est consacrée à une discussion sur la portée de ces résultats.

## 1. CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

### 1.1. La gestion des compétences en réseau, nouvelle attribution de la FRH ?

Cette partie vise à présenter, de façon théorique, les effets de l'introduction des TIC sur le travail en réseau et la manière dont la FRH accompagne ces évolutions dans les organisations.

#### 1.1.1. Les incidences des TIC sur le travail : vers une « mise en réseau » des compétences ?

La diffusion des TIC semble s'accompagner d'une "reconfiguration" des entreprises liée à une imbrication croissante des logiques industrielles et marchandes.  
 Coriat (1991) s'appuie sur les analyses de Piore et Sabel (1989) et sur ses observations du modèle Toyota pour montrer comment, dès le milieu des années 1970, les firmes sont amenées à « penser à l'envers » la rotation du capital. Au lieu de pousser un produit ou un service vers le consommateur, elles déterminent l'investissement minimal à engager en termes de compétences et de moyens pour satisfaire les commandes des clients. Ces commandes étant variables et spécifiques, les firmes se restructurent pour ne pas financer en continu des actifs utilisés seulement de manière ponctuelle.

Castells (1998) décrit le schéma auquel obéissent ces restructurations : la grande firme, organisée selon les principes de l'intégration verticale et d'une division sociale et technique institutionnalisée du travail, est « désintégrée » le long d'un réseau d'entreprises. Ces entreprises appartiennent à la firme ou bien elles en sont plus ou moins dépendantes (fournisseurs, sous-traitants, franchisés). Elles réalisent, sur la base de contrats ponctuels et révisables, une part des prestations nécessaires à la fabrication ou à la mise sur le marché du produit ou du service attendu par le client. Allant plus loin, Rifkin (2000) montre comment la firme « donneur d'ordre » contrôle l'ensemble du réseau à partir du lien de service continu établi avec le client.

<sup>40</sup> La notion de compétence est délicate à cerner. Nous retenons l'acception qui semble faire l'objet d'un relatif consensus : il s'agit d'un savoir-faire opérationnel validé (concrètement mis en œuvre par le salarié). Il convient de noter que le peu de formalisme dont s'entoure l'usage de ce concept autorise chaque entreprise à envisager à des degrés différents la mise en œuvre d'une GRH par les compétences.

Castells (1998) et Rifkin (2000) accordent une place importante aux TIC pour expliquer cette imbrication croissante des logiques marchandes et industrielles. En effet, le modèle de la firme qu'ils décrivent repose sur la cohérence de coordinations définies le long d'un réseau qui, partant de la direction (donneur d'ordre), se ramifie à l'intérieur des entreprises prestataires pour atteindre les clients. Ainsi, l'ensemble des employés, internes ou non à la firme, sont « mis en réseau » pour réaliser une tâche, un service ou un produit. Et les TIC permettent « d'instrumenter » ce réseau de manière à permettre aux directions de garder le contrôle des décisions stratégiques tout en donnant plus d'autonomie aux prestataires (Reed, 1996). Elles contribuent à augmenter le potentiel de qualité et de diversification des produits et incitent à repenser les processus de gestion selon des modèles orientés vers les clients. Ainsi, les TIC « mettent » des compétences en réseau dans le sens où elles améliorent progressivement les conditions dans lesquelles les salariés des différents prestataires collectent, échangent ou accumulent les informations nécessaires à la fois au travail de *reporting*, et à la réalisation du service ou du produit.

Cette mise en réseau des compétences procure des économies importantes et repose sur plusieurs types d'outils.

Morton (1995) distingue trois familles de TIC :

- les outils servant à la communication interindividuelle directe ;
- les outils facilitant la collecte, le traitement et le stockage de l'information ;
- les outils reliant des systèmes informatiques entre eux.

En s'appuyant sur cette typologie, il peut être pertinent de différencier les nouvelles technologies majeures en fonction de l'impact qu'elles ont sur les coûts des différents types d'échanges qu'entretiennent les employés dans le cadre de leur travail :

- échanges formalisés (intranet, progiciels de gestion intégrés, *workflow*) ou informels (*groupware*) dans l'organisation,
- échanges entre salariés et membres extérieurs à l'organisation (Internet, extranet, EDI).

Les TIC permettent, par conséquent, de réduire le coût des transactions entre la firme, ses partenaires et ses clients, et elles abaissent, à l'intérieur des établissements de la firme, les coûts de coordination ou de coopération. Ces technologies contribueraient donc à la baisse tendancielle des coûts de transaction (Joffre, 1999, p. 153). Joffre (p. 156) estime, en effet, que les TIC engagent durablement les entreprises vers davantage de formes de coordination marchande, étant donné que les coûts correspondants vont tomber peu à peu en dessous de ceux de la coordination hiérarchique.

En résumé, les TIC, « facteurs de flexibilité », sont de plus en plus présentes et nécessaires (Reix, 1999). Elles contribuent à instrumenter le travail en réseau selon une tendance qui peut être schématisée comme suit : des salariés, qui appartiennent à des prestataires distincts, sont dispersés dans des lieux de plus en plus disséminés ; ils utilisent des TIC pour rationaliser leurs échanges et réaliser en commun des commandes ou des projets situés en respectant des contraintes marchandes de plus en plus fortes (Gollac et alii, 1998).

Selon une problématique de gestion des ressources humaines, cette tendance se traduit de la manière suivante : plus les TIC permettent d'instrumenter le travail en réseau pour satisfaire des contraintes de marché importantes, et plus il est demandé à la FRH de définir, en temps réel et à moindre coût, qui apporte ses compétences et selon quelles conditions. Mais peut-on pour autant faire l'hypothèse que la FRH, s'appuyant sur les nouvelles technologies, développe actuellement une gestion des compétences en réseau ?

### 1.1.2 L'émergence d'une gestion des compétences en réseau ?

Au début des années 90, certains travaux annonçaient un changement rapide et radical des formes de travail traduisant l'importance croissante de la logique client dans l'entreprise (Ettighoffer, 1992). D'autres auteurs, plus mesurés, se réfèrent à un ensemble limité d'expériences pour confirmer ces tendances sans risquer de prédictions sur la vitesse de leur diffusion (Favier et alii, 1998).

Selon ces études, on verrait la multiplication d'équipes «virtuelles», c'est à dire de groupes, composés de salariés et de prestataires, communiquant en s'aidant essentiellement de messageries évoluées (*groupware*). Ces équipes se constitueraient et se dissoudraient en fonction de projets ponctuels ou de prestations à fournir. Par ailleurs, on assisterait rapidement au développement du télétravail.

Selon Laval (2000), la gestion du personnel accompagnerait rapidement ces changements. Elle faciliterait la mobilisation des compétences en réseau, à partir d'une identification plus précise et mieux actualisée de la nature et des coûts des compétences dont l'entreprise a besoin et dont elle dispose. C'est le sens qu'il faut accorder à la notion de gestion des compétences en réseau. Sur le plan des moyens utilisés, l'implantation d'un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) améliorerait l'acquisition, le stockage, la manipulation, l'analyse, le traitement et la distribution d'une information pertinente relative aux compétences disponibles ou nécessaires (Gilbert, 1999). La qualité de ce système d'information reposerait sur les liens établis entre le fichier du personnel et les différentes missions de la GRH (recrutement, formation, rémunération, évaluation et communication).

De fait, on constate que les TIC, introduites au sein même de ces missions, sont déjà à l'origine de changements importants.

En matière de recrutement, le dépôt des CV sur le site Web et l'existence de logiciels qui permettent de gérer toutes les étapes d'une procédure, permettraient à l'entreprise de disposer plus vite de la meilleure compétence disponible pour l'annonce mise en ligne. Wyld (1998) indique que cette technique augmente le nombre de candidatures.

Concernant la formation, les TIC permettraient d'opérer une révolution dans le transfert des connaissances (Duval et Jacot, 2000) et de mieux actualiser les compétences. Elles faciliteraient la programmation de formations plus ciblées, adaptées au rythme d'apprentissage de chacun et moins coûteuses (réduction des frais de déplacements, formations en ligne selon les disponibilités de chacun afin de ne pas nuire à la réalisation des objectifs collectifs).

A propos de l'évaluation, les nouvelles technologies, appuyées par des démarches de définition des compétences, faciliteraient l'identification des écarts entre les compétences requises et réelles et réduiraient la subjectivité inhérente à cette mission. Cela aurait pour effet d'améliorer les interfaces avec les missions formation et rémunération.

En matière de rémunération, le travail en réseau devrait se traduire par une évolution des pratiques RH, dans le sens d'une plus grande reconnaissance des compétences mises en œuvre en situation de travail et donc par une certaine individualisation des rémunérations (à compétence égale, rémunération égale).

Ainsi, selon une part des études disponibles, les TIC faciliteraient la mise en place d'un management des compétences en réseau, dont les pratiques seraient en grande partie définies et gérées par les RRH.

La consultation de sites consacrés à des présentations de cas d'entreprises ([www.irs-france.com](http://www.irs-france.com)) ou de sites spécialisés dans le domaine des ressources humaines ([www.workforceonline.com](http://www.workforceonline.com), [www.rhinfo.com](http://www.rhinfo.com)) ou encore de sites de fournisseurs de services ([www.sap.com/france](http://www.sap.com/france), [www.sopra.com](http://www.sopra.com), [www.lotus.com](http://www.lotus.com)) semble confirmer cette hypothèse.

Cependant, certaines données statistiques viennent nuancer ces affirmations et indiquent que les évolutions sont beaucoup moins évidentes.

En ce qui concerne le développement des réseaux informatiques, les résultats de l'enquête menée en 1998 par la DARES sur les conditions de travail indiquent que les technologies de l'information intègrent très progressivement les entreprises. Si le travail sur micro-ordinateur connecté à un réseau connaît une forte croissance depuis le début des années 90, il ne touche encore que 36 % des salariés en 1998. A cette date, il concerne surtout les cadres (65 %), puis les professions intermédiaires (48 %), professions dans lesquelles les relations avec les collègues, les fournisseurs ou les clients sont importantes. La connexion d'ouvriers à un réseau reste relativement faible (7 %) (Cézard et alii, 2000).

Pour ce qui touche aux évolutions du travail, et plus particulièrement aux modes de coopération ou de coordination, les statistiques disponibles indiquent que les technologies de l'information se conforment aux usages qui existent plutôt qu'elles ne les transforment radicalement. Ainsi, en matière de management, nous observons (voir le tableau 1) que la transmission des consignes intègre les TIC, et en particulier la messagerie électronique, mais elle reste très fortement liée à des formes classiques (transmission de vive voix ou par support papier).

**Tableau 1 :**

***Comment se transmettent les consignes ?***

Proportion des salariés qui déclarent en 1998 que les indications importantes et la façon de procéder leur sont données : (en %)					
PCS	De vive voix	Par document papier	Par téléphone, interphone ou radio	Par messagerie bureautique	Par l'intermédiaire d'une machine
Cadres supérieurs	63	79	40	45	10
Professions intermédiaires	70	80	44	32	12
Employés	81	57	35	20	8
Ouvriers	82	55	27	10	7

Source : DARES, 2000, p. 165.

Enfin, il semble que les TIC accentuent les évolutions des missions RH plutôt qu'elles ne les transforment. Plus précisément, les technologies de l'information semblent plutôt mises en œuvre pour abaisser les dépenses relatives aux différentes missions de la fonction que pour développer les démarches de gestion des compétences

En effet, selon une enquête de la Cegos (2000) menée sur 136 entreprises, les activités administratives restent les plus coûteuses et elles occupent encore plus de la moitié des effectifs de la fonction. Or, une autre étude, plus qualitative, menée par la Cegos et Markess auprès de 40 entreprises, indique que l'informatisation touche en priorité ces activités d'administration du personnel (gestion des congés, états d'effectifs, suivi des recrutements, des formations, traitement automatique des informations sociales). Cette dernière enquête montre que les aspects de la fonction liés à la gestion des compétences (management des connaissances, travail en coopération, élaboration de base de données) sont moins concernés par les TIC (Reverchon, 2000).

Ainsi, les données statistiques disponibles qui mettent en relation la diffusion des TIC, les évolutions du travail et la fonction RH, ne recouvrent que très partiellement les tendances annoncées par les fournisseurs de matériels et les conseils RH, tendances quelquefois vérifiées par les chercheurs.

Dans quelle mesure les TIC favorisent-elles effectivement la mise en réseau des compétences ? Est-ce que la fonction GRH intègre ces technologies de manière à se centrer sur une gestion des compétences en réseau ?

Pour faire le point sur ces questions centrales, nous avons sollicité le témoignage d'un ensemble de RRH.

## 1.2. Méthodologie de la recherche

La plupart des recherches disponibles sur ces thèmes reposent sur des études de cas. Ce type de méthode est particulièrement pertinent lorsqu'il s'agit de multiplier les données qualitatives sur un objet particulier, analysé dans un contexte précis sur la base d'observations et de témoignages. Toutefois, cette approche ne correspond pas à notre objectif de recherche. Nous souhaitons comprendre comment des RRH travaillent dans des contextes différents appréhendant l'intégration récente des technologies de réseaux. Ce champ de recherche relativement large nécessite de combiner à la fois des données qualitatives et quantitatives. En conséquence, nous avons choisi de mener notre étude empirique à partir d'une enquête par questionnaire administrée auprès d'un échantillon de RRH.

Ce questionnaire comporte deux parties : la première s'efforce de recueillir le point de vue de ces RRH en ce qui concerne l'impact des TIC sur la mise en réseau des compétences (7 items) ; la deuxième partie est centrée sur les liens existant entre le développement de ces technologies et les évolutions des missions RH (27 items). Il s'agit alors d'analyser si la gestion des compétences en réseau est devenue une réalité. Le questionnaire combine questions fermées et ouvertes. Il est précisé au destinataire qu'il a toute latitude pour développer ses réponses et préciser son point de vue.

Ce questionnaire a, dans un premier temps, été soumis auprès d'un échantillon de convenance de 16 Responsables Ressources Humaines<sup>41</sup>, puis il a été systématiquement adressé aux membres d'une association regroupant les diplômés d'un DESS GRH, recensés à partir de l'annuaire figurant sur le site de cette association. Nous n'avons retenu que les diplômés exerçant un poste à responsabilité au sein de la FRH de leur entreprise.

Ainsi, 76 RRH ont été contactés par l'intermédiaire de leur adresse électronique professionnelle, le questionnaire étant joint en fichier attaché. Afin de ne pas harceler nos correspondants, nous n'avons procédé qu'à une seule relance. Une quinzaine de personnes n'ont pu être contactées faute d'une adresse électronique actualisée. Nous avons obtenu 32 réponses exploitables. Ce nombre de réponses relativement élevé témoigne, sans aucun doute, de l'intérêt suscité par ce type d'investigation.

Notre échantillon total se compose donc au total de 48 RRH. Il s'agit majoritairement de RRH de sites appartenant à de grands groupes industriels :

33 RRH opèrent dans des entreprises industrielles (représentant des secteurs aussi divers que l'automobile, l'électronique, la chimie, la pharmacie, l'agro-alimentaire, l'électroménager ou encore le matériel électrique) ;

15 sont en fonction dans des entreprises de services (finance, services aux collectivités, distribution, transport-logistique, restauration) dont 7 dans des sociétés de services informatiques.

<sup>41</sup> Nous remercions les étudiants de la promotion 2000-2001 du DESS GRH pour leur contribution à ce test.

Ces responsables appartiennent à des départements RH de différentes tailles : un tiers d'entre eux sont dans un service qui compte 1 à 5 salariés; un autre tiers est composé de RRH qui assurent leur fonction dans un service qui compte de 6 à 10 salariés ; le tiers restant se partage à peu près également entre ceux qui travaillent dans un service de 11 à 20 salariés et ceux qui sont dans un service de plus de 20 salariés.

Bien évidemment, cet échantillon ne saurait être représentatif de l'ensemble des responsables de la FRH. De même, le fait d'avoir contacté ces personnes par voie électronique peut comporter certains biais (voir Gueguen, 2000). Toutefois, une très grande majorité des cadres en entreprise dispose, à présent, d'un système de messagerie électronique. Il y a également un risque lié au fait que les entreprises opérant dans le secteur des services informatiques sont davantage incitées à répondre au questionnaire, ce qui peut conduire à une surestimation du poids de cette activité. Tout en étant conscient de ce problème, il convient de remarquer que ce biais aurait été le même lors d'une enquête classique réalisée par voie postale.

## **2. ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUETE**

Nous proposons de traiter les informations recueillies en présentant, dans un premier temps, l'incidence des TIC sur la mise en réseau des compétences, puis en examinant les modifications induites par ces technologies sur la FRH.

### **2.1. Les TIC et la mise en réseau des compétences : une coopération plus intense mais un encadrement plus distant**

Pour amener nos interlocuteurs à se prononcer sur les liens qu'ils établissent entre l'intégration croissante des TIC et la mise en réseau des compétences, nous avons sollicité leur point de vue sur deux points :

- le développement du travail en réseau dans leur entreprise ;
- la forme que prend la mise en réseau des compétences.

#### **2.1.1. Les salariés connectés au réseau et les outils de communication utilisés**

En majorité, les RRH interrogés estiment que près de 80 % du personnel utilise quotidiennement l'ordinateur. Ce taux peut paraître excessif s'il est comparé aux données statistiques disponibles. En fait, nos interlocuteurs comptent parmi les salariés connectés la quasi totalité des titulaires de fonctions commerciales, de support (administratifs) et d'encadrement. Ils observent que les ouvriers, les opérationnels, certains techniciens d'ateliers et de centres n'utilisent jamais (ou presque) l'ordinateur. Or ces catégories professionnelles peuvent représenter 70 à 80 % des effectifs salariés dans les milieux industriels où travaillent la majorité de nos répondants. Ainsi, il apparaît que les RRH surévaluent la part des salariés utilisant quotidiennement l'ordinateur.

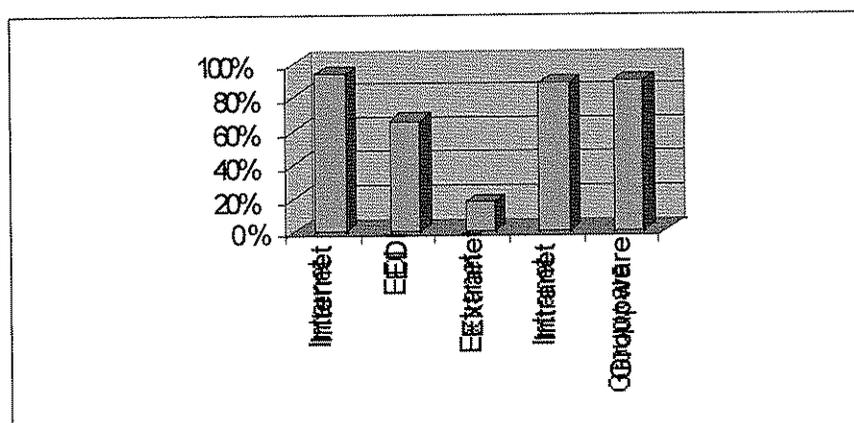
D'après nos interlocuteurs, si le nombre de postes connectés à des réseaux informatiques va croissant, il n'existe pas de lien direct entre la diffusion des TIC et le volume de l'emploi.

En grande majorité (84 %), les RRH pensent que le développement des TIC ne s'accompagne pas de suppressions d'emplois. Certains précisent cependant que cela entraîne des

modifications quant au contenu de certains emplois liés aux saisies ou à la circulation d'informations, comme celui, par exemple, de la secrétaire qui devient assistante. Par contre, 68 % d'entre eux considèrent que l'introduction des TIC s'accompagne de créations d'emplois. Ces créations sont peu nombreuses et ciblées : il s'agit essentiellement d'emplois créés dans les services informatiques en vue de missions précises. Ces emplois ont, pour la plupart, un caractère temporaire (concevoir et mettre en ligne le site Internet de la société, paramétrer de nouveaux logiciels). Mais nos interlocuteurs mentionnent aussi des embauches de spécialistes sur des contrats à durée indéterminée (entretien et gestion des réseaux, webmaster).

Figure 1

*Les TIC utilisées pour développer le travail en réseau  
(en % de l'échantillon total des entreprises)*



Les TIC ont d'abord été développées pour relier l'établissement à l'extérieur (clients et fournisseurs) ; de ce point de vue, 1997 semblant être une année charnière. C'est ainsi que 94 % des entreprises sont connectées à Internet depuis cinq ans. Les deux tiers utilisent un EDI (échange de données informatiques) et près d'un cinquième d'entre elles possèdent un Extranet.

Ensuite, les TIC ont servi à faciliter les échanges en interne. Cette évolution est un peu plus récente, trois ans en moyenne, mais elle a été très rapide : aujourd'hui, 88 % des RRH interrogés disent que leur entreprise utilise Intranet.

Enfin, depuis deux ans, les *groupwares*, destinés à favoriser les échanges à l'intérieur de groupes de travail (inter et intra service) sont mis en place de manière assez systématique. Ils sont utilisés à près de 90% actuellement.

### **2.1.2. La coopération par les messageries et le retrait des cadres**

Selon les RRH de notre échantillon, les technologies développées sont programmées en fonction des formes de travail déjà existantes. Ainsi, sur la base des réponses dont nous disposons, la mise en réseau des compétences ne transforme pas radicalement l'organisation du travail : il n'y a pas de mise en œuvre « d'équipes virtuelles » et le télétravail est cité à l'état de projet dans un seul cas. Par contre les TIC influencent de manière importante les modes de coopération et de coordination.

Pour les trois quart des RRH interrogés, les TIC intensifient la coopération entre les salariés. Ils observent un net accroissement des échanges ne passant pas par la hiérarchie. Ces échanges se développent essentiellement par le biais des messageries. Nos interlocuteurs mentionnent la gestion de fichiers, voire de processus communs par des employés ou des techniciens. Ils font remarquer que cette autonomie ne va pas contre, mais accompagne une standardisation des procédés de travail facilitée par l'usage des TIC. Les salariés ou les groupes de travail apprennent à gérer la multiplication des échanges qui ne sont pas soumis au contrôle de la hiérarchie en respect de normes de qualité, de modes opératoires et de consignes qui leur parviennent sur leurs terminaux ou qu'ils vont chercher, en « self service », dans des bases de données.

D'après les commentaires qui accompagnent les réponses, les TIC améliorent la connaissance que les individus et les groupes peuvent obtenir ou produire sur leur contexte de travail. Un RRH mentionne l'existence d'un « forum intranet dédié aux 35 heures qui permet de recueillir les idées de gain de temps émises par les salariés, de diffuser des outils et méthodes pour gagner du temps, de mettre à disposition de façon permanente des informations (réactualisées) utilisées fréquemment par la majorité des salariés (organigramme, liste téléphonique, salle de réunion...) ». Ainsi l'autonomie, qui était essentiellement une compétence individuelle encadrée et reconnue par la hiérarchie, est maintenant définie dans ses modalités par des personnes de même rang qui travaillent ensemble.

Toutefois, un quart de nos interlocuteurs estiment que l'usage des TIC n'améliore pas les aspects les plus qualitatifs de la coopération. Ils constatent l'apparition de nouvelles tensions, qu'ils rapportent à une diminution des interactions de face à face (baisse du nombre de réunions, communication par mail entre des salariés travaillant dans des bureaux voisins<sup>42</sup>). Ils notent aussi un certain manque de formalisme dans les échanges. Par exemple, certains messages électroniques formulés de façon trop directe peuvent froisser les susceptibilités et nuire aux rapports qu'entretiennent les salariés. Pour prolonger ces considérations, près de la moitié des RRH considèrent que les TIC ne favorisent pas les échanges entre salariés en cas de difficultés rencontrées dans l'exécution du travail et marquent une nette préférence en faveur de l'établissement de contacts directs entre les personnes.

Pour nos interlocuteurs, l'utilisation des TIC se traduit par un relatif retrait de l'encadrement. Ces évolutions affectent assez peu la manière dont la hiérarchie fixe les résultats que les employés doivent atteindre. Elles ne concernent pas le contrôle du travail des subordonnés, si l'on exclut les rares cas d'automatisation du contrôle lié à la mise en place de *workflow*. Par contre, 80 % des RRH interrogés pensent que hiérarchie se sert des TIC pour gérer plus que pour animer les équipes de travail. Le cadre, qui distribuait souvent le travail lors de réunions ou en relation de face à face avec ses subordonnés, utilise plus fréquemment la messagerie, pour transmettre des consignes simples (surveillance de processus, planning de travail, réunions). Selon certains de nos interlocuteurs, le cadre dispose maintenant de données ou d'instruments qui lui permettent de comparer plus facilement le travail des agents entre eux, ou de mettre en balance ce qu'un même salarié fait et ce qu'il a pu faire par le passé. Ces données peuvent l'aider à distribuer le travail dans l'équipe. De même, la mise en ligne des agendas électroniques d'une part croissante des cadres et des salariés appartenant aux professions intermédiaires constitue une innovation importante. Elle modifie quelquefois les arbitrages de

<sup>42</sup> Un RRH rapporte qu'il a dû diffuser une note de service incitant les proches collègues à se déplacer pour échanger des informations plutôt que de communiquer uniquement par le biais de la messagerie électronique.

la hiérarchie en mettant en rapport les charges de travail et les planning des équipes ou des personnes dirigées.

Cependant, pour certains répondants, cette évolution du management est préoccupante, dans la mesure où le cadre est moins au contact direct de ses subordonnés, où il évolue moins dans leur environnement de travail. En appréhendant de plus en plus leur travail à travers des données chiffrées, et de moins en moins sur la base d'observations, de discussions, le cadre risque de se transformer en administrateur d'équipe et de perdre l'autorité et l'expertise que lui confère un leadership reposant sur la supervision directe.

En résumé, il serait exagéré de prétendre que les TIC transforment radicalement la mise en réseau des compétences. Avant la diffusion des TIC, les salariés travaillaient déjà dans le cadre de « réseaux » plus ou moins structurés. Les technologies mises en œuvre modifient relativement peu la configuration de ces réseaux. Elles instrumentent plutôt des réseaux préexistants. En ouvrant l'établissement sur l'extérieur, elles rendent les demandes du client comme des partenaires plus présentes dans l'exercice du travail. A travers le biais des messageries, elles favorisent la coopération de salariés occupant des positions hiérarchiques ou affectés à des emplois de support (technostructure, logistique). Enfin, elles transforment le travail de l'encadrement, faisant d'abord du cadre un gestionnaire d'unité qui distribue le travail et rapporte des résultats.

## **2.2. Le rôle de la FRH dans la gestion des compétences en réseau**

Il s'agit ici d'étudier comment les différentes missions qui constituent la FRH (recrutement, formation, évaluation, rémunération et communication) s'appuient sur l'utilisation des TIC pour mieux mobiliser des compétences en réseau. Avant d'aborder ce point, il est nécessaire d'apprécier l'implication de nos interlocuteurs dans les projets informatiques et le degré d'informatisation de leur fonction.

### **2.2.1. L'implication des RRH dans le développement informatique de l'entreprise**

Nos répondants signalent qu'ils sont généralement consultés (68 %) dans le cadre de projets informatiques importants. Mais ils font remarquer que l'informatisation de la FRH n'est pas prioritaire : elle passe après l'intégration des processus de production et logistiques (linéarisation des opérations de commandes, d'approvisionnements, de production, et de facturation).

Cependant, les deux tiers des RRH précisent qu'il existe un projet en cours dans leur service. Environ 60 % d'entre eux indiquent qu'ils prennent une part prépondérante à la réalisation de ce projet (seulement 20 % déclarent ne pas être impliqués du tout). Les projets cités sont rarement très importants étant donné les difficultés liées à une informatisation poussée de la fonction. Ces difficultés, pour nos interlocuteurs sont de deux types : les contraintes liées à la mise en place d'outils performants et le problème de la transformation du qualitatif en quantitatif.

A propos de l'aspect quantitatif, l'automatisation de la FRH se révèle très exigeante : elle nécessite une actualisation permanente des données et des outils de traitements. Cela fait apparaître un dilemme extrêmement difficile à résoudre entre le risque d'élaboration d'outils fonctionnant simplement mais se révélant peu performants et celui de s'entourer d'outils beaucoup plus sophistiqués, beaucoup plus contraignants du fait du volume d'informations à prendre en compte. A ce sujet, le paramétrage qui vise à adapter l'outil aux besoins de l'entreprise s'avère très délicat, notamment lorsqu'il s'agit de mettre en réseau plusieurs

établissements. Dans une moindre mesure, les RRH évoquent les obstacles de nature financière et organisationnelle.

Par ailleurs, sur le plan qualitatif, de nombreux RRH mettent en avant la dimension de leur fonction. Les problèmes juridiques et relationnels, par exemple, comportent une part importante de subjectivité, et demandent souvent à être négociés, ils se prêtent donc mieux à une résolution informelle. De plus, la nécessité de transformer le qualitatif en quantitatif conduit à une perte importante des informations pertinentes. Enfin la FRH, qui a connaissance de données à caractère confidentiel, est aussi une fonction très partagée ; il est donc à la fois essentiel et délicat de gérer précisément les interfaces de cette fonction avec les autres services. Pour toutes ces raisons, l'informatique ne peut donc, pour nos interlocuteurs, rester qu'un support et ne doit pas intervenir dans l'orientation de la politique Ressources Humaines.

Ces opinions largement partagées expliquent en grande partie le fait que l'implication des RRH n'aille souvent pas plus loin que la participation au projet d'informatisation. Au niveau quotidien, essentiel, l'implication des RRH est faible : dans 77 % des cas, aucune personne dans le service RH n'est affectée spécialement aux TIC. L'information de la fonction est d'abord une « affaire d'informaticiens ».

### 2.2.2. L'informatisation de la FRH

A ce sujet, nos répondants apportent des renseignements utiles sur deux points :  
l'utilisation et le développement actuels de bases de données spécifiques aux ressources humaines ;  
les mouvements d'internalisation ou d'externalisation des missions RH qui accompagnent le développement des TIC.

Sur le premier point, selon nos interlocuteurs, la perspective de pouvoir utiliser et actualiser une base de données regroupant l'ensemble des informations sociales pertinentes pour la GRH est encore lointaine.

Pourtant, le traitement et la transmission automatique des données RH sont systématiquement développés (notamment pour la paye, pour les transactions avec les organismes sociaux et les institutions). Mais à peine un quart de nos répondants utilisent les TIC comme une aide à la décision pour gérer les ressources humaines.

En effet, une gestion intégrée des ressources humaines suppose le développement, l'actualisation et l'interconnexion de bases de données du personnel. Or, sur l'ensemble de notre échantillon, deux RRH seulement mentionnent la notion de Système d'Information Ressources Humaines (SIRH).

En fait, près de 40 % de nos répondants indiquent que, dans leur établissement, la base de données du personnel se limite pour l'instant aux seules données obligatoires indispensables. Elle n'est donc utilisée que pour le traitement administratif du personnel.

Les autres RRH de notre échantillon indiquent que leur fichier du personnel contient d'autres informations portant notamment sur :

- la description des emplois et des postes (pour moins de 20 % des répondants) ;
- la gestion des temps et des activités (30 % des RRH) ;
- les compétences des salariés (moins de 30 % des RRH mais un travail sur ce point est en cours d'élaboration pour 15 % de nos répondants).

Ces faibles pourcentages s'expliquent sans aucun doute par le fait que ces différentes informations figurent parfois dans des bases de données distinctes. Elles ne sont donc pas, pour l'instant, interconnectées ni disponibles de façon globale.

Sur le second point, les RRH interrogés font remarquer qu'avec la diffusion récente des TIC, leur entreprise a été placée devant un choix du type « faire » ou « faire faire », c'est à dire internaliser les traitements de données RH, ou bien les externaliser. Ce choix est stratégique car il engage pour longtemps l'entreprise et peut conduire à redistribuer certaines missions RH à l'externe.

Plus de la moitié des RRH interrogés mentionnent que leur entreprise a décidé de continuer à traiter les données RH à l'interne ; elle utilise (34 %) ou développe (22 %) un progiciel intégré. Toutefois, ces résultats ne doivent pas conduire à surestimer le degré d'intégration des différentes missions de la FRH.

En effet, seulement deux RRH considèrent que des progiciels développés à l'interne servent déjà de support à un véritable SIRH (Système d'Information de Ressources Humaines). Les deux tiers des responsables interrogés rendent compte d'une intégration très partielle des missions RH dans des progiciels. Pour le reste de nos interlocuteurs (29%), l'intégration des différentes missions RH n'est pas faite, et ne donne pas lieu à un projet en cours. Dans leur entreprise, les différentes missions sont suivies grâce à des logiciels spécifiques (paie, recrutement, gestion des temps) ou plus simplement à l'aide de procédures manuelles (formation, participation, carrières).

A quelques exceptions près, les responsables mentionnent de très nombreuses difficultés lors du paramétrage des progiciels. La principale critique formulée porte sur la trop lente mise en place du changement (le paramétrage, et les tests s'étendent sur près de six mois). Par ailleurs, les modules du progiciel ne traduisent pas les besoins spécifiques des utilisateurs. Ceci oblige soit le développement particulier de modules à l'intérieur du progiciel, soit le maintien par un logiciel spécifique existant de la gestion d'une mission donnée.

Parmi les entreprises de notre échantillon, plus de 40 % sous traitent l'informatisation d'une part de la FRH. Le recours au «service » Hypervision d'ADP-GSI est très largement cité. Il convient de noter que l'utilisation de ce service vise essentiellement une intégration de la part la plus administrative des missions de rémunération et de formation.

Quelle que soit la solution privilégiée, progiciels intégrés ou logiciels spécifiques, internalisation ou sous-traitance, nous constatons que seuls les aspects administratifs de la fonction sont très automatisés (administration de la paie, suivi de la formation, gestion des temps et des activités). Par ailleurs, l'utilisation de ces outils n'est pas orientée vers un développement de la gestion des compétences.

### ***2.2.3. L'informatisation des missions de la GRH***

Elle concerne l'ensemble des missions de la GRH mais à des degrés divers. Ainsi, le recrutement, la communication, la rémunération ont été largement affectés par l'introduction des TIC. En revanche, l'informatisation des missions de formation et d'évaluation semble peu avancée pour l'instant (voir le tableau 2).

Tableau 2 :

*L'informatisation des missions de la GRH selon les RRH*

	Oui (en %)	Non (en %)
<b>Recrutement</b>		
- Mise en ligne d'une base de données des emplois susceptibles d'être vacants (et projet en cours)	66 (10)	24
- Mise en ligne d'offres d'emplois et de stages sur le site Internet (et projet en cours)	61 (4)	35
<b>Communication</b>		
- Les TIC favorisent les échanges entre FRH et autres services	93	7
- Les TIC favorisent la décentralisation vers l'encadrement	64	36
- Utilisation du réseau interne et de la messagerie interne par les syndicats (et projet en cours)	32 (7)	61
<b>Rémunération</b>		
- L'informatisation permet un meilleur suivi de la masse salariale	91	9
- L'informatisation facilite l'individualisation des rémunérations	38	62
<b>Formation</b>		
- Les cadres peuvent recueillir en ligne les demandes de formation	45	55
- Les salariés peuvent formuler en ligne des demandes de formation	36	64
<b>Evaluation</b>		
- Utilisation des TIC pour évaluer le travail	40	60
- Les données recueillies lors de l'évaluation sont stockées dans la base de données du personnel (et projet en cours)	15 (18)	67

C'est certainement pour la mission recrutement que l'informatisation est la plus spectaculaire. Les deux tiers des RRH indiquent qu'il existe, dans leur entreprise (parfois au niveau du groupe tout entier), une base des données en ligne des emplois susceptibles d'être vacants. La diffusion interne sur le réseau intranet des descriptions de postes à pourvoir donne lieu à l'émergence de bourses des emplois, de marchés internes du travail en quelque sorte. Cette tendance, qui est encore plus nette pour les cadres, est amenée à s'amplifier : 10 % des RRH précisent que la création de telles bases de données est en cours.

De façon parallèle, 61 % des RRH font part de l'existence sur le site Internet de leur entreprise (ou de leur groupe) d'une rubrique qui renseigne les candidats extérieurs sur les emplois ou stages à pourvoir.

Nous avons également souhaité recueillir l'avis de nos répondants sur l'intérêt et les limites de ces pratiques. Concernant les aspects positifs, les RRH plébiscitent la rapidité et réactivité dans la diffusion des offres et le traitement des candidatures ainsi que le gain financier comparé aux techniques de recrutement traditionnelles. De même, ils soulignent les avantages apportés par la constitution d'une banque de candidatures : consultation facilitée et plus fréquente, accroissement de la mobilité interne, image de modernité auprès des jeunes générations suscitant de nombreuses candidatures.

On peut donc estimer que cette pratique permet de consacrer davantage de temps à l'élaboration d'une stratégie de recrutement et à une meilleure sélection des candidats.

Les RRH sont cependant nombreux à reconnaître les limites de ces nouvelles techniques de recrutement. En effet, si l'impact quantitatif en terme de candidatures semble très positif,

l'aspect qualitatif laisse parfois à désirer. Plusieurs personnes constatent que les candidatures sont généralement moins bien ciblées (faible adaptation aux postes).

De même, se pose le problème de la création, de l'actualisation et de la consultation de la banque de candidatures ainsi constituée : ces tâches nécessitent beaucoup de temps et de ressources.

Par ailleurs, certaines personnes déplorent le manque de relationnel qui entoure de telles pratiques. Il ne s'agit que d'une technique supplémentaire mise au service de la mission recrutement qui exige du temps et des ressources pour fonctionner correctement.

De même, l'informatisation affecte positivement la mission communication. 93 % des RRH constatent que les TIC favorisent les échanges entre la FRH et les autres services. A titre d'illustration, le réseau intranet est de plus en plus utilisé pour présenter aux salariés une synthèse de la politique sociale de leur entreprise, pour les informer des activités du Comité d'entreprise ou encore pour communiquer les accords collectifs et les règlements intérieurs. Plus ponctuellement, ce réseau permet de diffuser des informations portant sur le recrutement et la mobilité, le plan de formation et de présenter des compte rendus de réunions,...

Par ailleurs, la messagerie électronique semble également largement utilisée : pour échanger des fichiers (ce qui permet d'estomper l'éloignement entre les différents services), pour responsabiliser l'ensemble des salariés, pour les convoquer à des réunions ou encore pour gérer les absences.

Pour autant, 36 % des RRH considèrent que l'utilisation des TIC n'entraîne pas une décentralisation de la FRH en direction de l'encadrement<sup>43</sup>. D'une part, ils considèrent que la tendance va effectivement dans ce sens mais que l'informatisation est encore trop récente pour que ses effets se fassent vraiment sentir. D'autre part, ils expriment une certaine réticence : la culture Ressources Humaines doit rester portée et animée par la FRH.

Pour l'instant, l'introduction des TIC ne semble pas modifier les relations sociales. Par exemple, seulement 32 % des RRH indiquent que, dans leur établissement, les syndicats utilisent le réseau interne et la messagerie électronique dans le cadre de leurs activités. Les entreprises semblent réticentes à laisser ces moyens de communication aux mains des syndicats (malgré une demande assez forte) et les considèrent comme des « outils de travail qui ne peuvent être utilisés que dans un contexte strictement professionnel ».

Le traitement automatisé de la rémunération s'est généralisé, depuis longtemps, dans les entreprises. 91 % des RRH considèrent que cette automatisation permet un meilleur suivi de la masse salariale. En revanche, seulement 38 % des RRH indiquent que cela facilite la mise en place de rémunérations individualisées.

Interrogés sur le bilan que l'on peut tracer de l'informatisation de la rémunération, les RRH sont très enthousiastes. D'une part, l'outil informatique a facilité le traitement administratif (réactivité et fiabilité accrues dans le traitement des données). D'autre part, il constitue une aide utile à la décision puisqu'il permet une meilleure connaissance en temps réel de l'état du marché interne (ce qui garantit un certain respect de la cohérence et de l'équité) et facilite la réalisation de simulations et projections salariales.

Quelques RRH seulement font part de certaines limites. Ainsi, l'actualisation du système de rémunération et la préservation de la confidentialité des données s'avèrent contraignantes, l'informatisation risque de minorer la prise en compte de certains éléments contextuels dans la détermination des niveaux de rémunération (conditions de travail, culture d'entreprise).

A propos de la mission formation, selon 45 % des RRH, les cadres peuvent utiliser le réseau intranet ou la messagerie électronique pour formuler des demandes de formation (c'est le cas pour seulement un tiers des salariés, la demande devant être validée par le supérieur).

<sup>43</sup> Il semble pourtant que les TIC favorisent la mise à disposition et l'appropriation des outils élaborés par la FRH au niveau de l'encadrement (de même, le reporting pourrait être amélioré).

En règle générale, la mission formation semble avoir été peu affectée par l'informatisation. Cependant, plusieurs RRH soulignent que l'introduction des TIC facilite la gestion du plan de formation : mise en ligne de catalogues de formation, meilleur suivi des inscriptions et de la politique formation. De façon plus globale, certains RRH précisent que l'informatisation de la fonction conduit à une meilleure individualisation des offres de formation et permet de mieux cibler les besoins en formation. Ils considèrent que le temps ainsi économisé peut être consacré à des réflexions plus stratégiques concernant l'ingénierie de la formation.

Ces considérations ne font cependant pas l'unanimité : plusieurs RRH rappellent que ces pratiques sont très contraignantes et nécessitent notamment une grande rigueur. De plus, le fait que chaque chef de service puisse, à présent, contacter directement des organismes de formation en ligne risque de nuire à la cohérence globale de la politique de formation. En outre, certains ont pu constater une augmentation des annulations de formation au moyen de la messagerie électronique, procédure beaucoup plus facile qu'une annonce directe auprès de l'intéressé.

Notre enquête semble également montrer que les modules de formation en ligne et l'auto-formation sont encore des pratiques peu répandues. Là encore, les RRH sont partagés : d'un côté, ces techniques suscitent de fortes attentes notamment en matière de réduction des coûts administratifs et logistiques, de rationalisation du temps de formation ; d'un autre côté, plusieurs RRH opèrent une sérieuse mise en garde : les formations en ligne ne semblent pas suffisamment interactives et ne conduisent pas au partage des connaissances qui apparaît lors des formations traditionnelles. Elles entraînent une certaine dépersonnalisation alors même que la reconnaissance et l'affirmation de soi sont des compétences toujours plus appréciées.

Enfin, il semble que l'informatisation de la mission évaluation soit encore peu avancée. 60 % des RRH indiquent que les TIC ne sont pas utilisées pour l'évaluation du travail. Pour les autres, ce recours n'est pas toujours systématique et dépend largement des fonctions et des secteurs.

Seulement 15 % des RRH déclarent stocker les données recueillies lors des entretiens d'évaluation dans la base de données du personnel. Il convient toutefois de noter qu'ils sont aussi nombreux à indiquer qu'il s'agit là d'un projet en cours d'élaboration.

Malgré tout, plusieurs RRH sont convaincus des bienfaits de l'introduction des TIC dans la mission évaluation : amélioration du suivi des salariés et accélération de la mobilité inter-fonction et intra-entreprise. De même, certains soulignent les effets positifs de cette informatisation par rapport aux démarches de gestion des compétences : visualisation des écarts entre compétences requises pour l'emploi et compétences réelles du collaborateur, objectivité de l'évaluation des compétences, possibilité d'assister la politique de formation en améliorant sa gestion prévisionnelle, repérage des hauts potentiels.

Une fois de plus, les RRH font apparaître les limites de ces outils. D'une part, ils nécessitent un travail précis et permanent de définition des compétences. D'autre part, certains RRH formulent des critiques de fond portant sur la dimension essentiellement humaine de l'acte d'évaluation. Son informatisation risque donc d'entraîner une déshumanisation ainsi qu'une dégradation des rapports hiérarchiques : les hiérarchiques risquent, en effet, de se réfugier derrière une objectivité superficielle (basée sur une pseudo-scientificité) tout en refusant discussion et affrontement direct. Se pose également le problème de la confidentialité des informations recueillies.

### 3. DISCUSSION ET CONCLUSION

Avant de tirer les enseignements de cette enquête par rapport à la problématique esquissée dans la première partie, il convient de porter un regard critique sur notre démarche de recherche.

La limite principale est liée à l'étendue de son objet : amener des RRH à s'exprimer sur l'impact de l'ensemble des TIC (réseaux, matériels, logiciels et progiciels) au lieu de nous centrer sur un type donné de technologies peut sembler ambitieux.

De même, la taille de notre échantillon peut paraître faible, ce qui a parfois pu constituer un obstacle pour analyser l'importance de certaines variables. Cependant, cette étude présente un intérêt certain.

En premier lieu, il ressort de ce travail que les RRH apprécient l'aide apportée par les TIC, principalement dans le cadre de l'automatisation de traitements administratifs. Cependant, l'outil n'est pas vraiment vu comme une aide à la décision et n'a pas, pour l'instant, révolutionné l'organisation de la FRH. Cette fonction telle qu'elle semble décrite par nos répondants est encore très loin d'un service RH fonctionnant en réseau avec seulement un ou deux interlocuteurs dans l'entreprise, le reste étant totalement externalisé. Ce schéma correspond essentiellement au traitement de la paie, principalement dans les petites unités.

On constate également un certain attentisme en matière d'informatisation des missions Ressources Humaines, voire une certaine méfiance des RRH quant aux dérives possibles : manque de contacts directs, d'échanges, de dialogue... peur de voir la fonction réduite une simple administration du personnel. Cela indique que la pratique de la fonction repose sur des compétences relationnelles et techniques (aspects sociaux et juridiques) impossibles à modéliser. De plus, les outils informatiques facilitent grandement le contrôle des échanges qu'entretiennent les salariés entre eux. Ces contrôles sont d'autant mieux tolérés qu'ils s'exercent uniquement sur des relations de travail mais les frontières entre échanges professionnels et privés sont de plus en plus délicates à traiter, ce qui pose certains problèmes éthiques. En effet, les besoins des organisations de collecter de l'information se heurtent aux désirs des individus de préserver une certaine vie privée<sup>44</sup>.

Enfin, notre étude a le mérite de faire apparaître clairement la distinction qui existe entre la progressive mise en réseau des compétences et la gestion des compétences en réseau opérée à travers la FRH.

L'évolution du travail en réseau va bien dans le sens de la tendance annoncée : d'après les RRH interrogés, les TIC rendent les demandes des clients plus présentes dans l'exercice du travail. Les témoignages de nos interlocuteurs complètent utilement nos connaissances sur ce point : plus que les seuls liens avec les clients, ce sont tous les liens avec l'extérieur (l'entreprise, les fournisseurs, les sous-traitants) qui se sont resserrés. L'entreprise accompagne le service au client d'un contrôle plus constant de ses établissements, de ses sous-traitants et de ses fournisseurs.

En revanche, les évolutions que connaît la FRH sont moins importantes que celles que nous pensions observer.

La diffusion des TIC y est assez récente (1997 semblant, à ce sujet, une année charnière) et ne contribue pas (ou peu), pour l'instant, à améliorer les démarches de gestion des compétences initiées dans la plupart des entreprises. Les logiciels et progiciels développés ou utilisés dans les entreprises sont peu orientés vers ces démarches. Ce sont les aspects les plus administratifs des différentes missions qui sont automatisés en priorité.

<sup>44</sup> L'utilisation des TIC est à l'origine d'un nombre croissant de conflits entre employeur et salariés. Pour répondre à ces problèmes, près de la moitié des RRH interrogés ont précisé qu'ils avaient adopté (ou allaient élaborer) une charte d'utilisation de ces nouvelles technologies.

Ainsi, aucun RRH ne mentionne l'utilisation de TIC pour aider à la gestion de l'évaluation, à la recherche de l'adéquation entre offres de compétences spécifiques et profil d'emploi, ou encore à la construction de compétences collectives au niveau de services, d'établissements ou d'entreprises. Il existe pourtant des logiciels dans ces différents domaines depuis suffisamment de temps pour que leur utilisation ait fait l'objet d'expériences.

Notre enquête permet en partie de comprendre pourquoi l'informatisation de la gestion des compétences ressemble, pour l'instant, à une coquille vide.

Le taux élevé de réponse à notre enquête indique que les RRH sont sensibilisés au thème de l'informatisation du travail et de leur fonction. Mais les réponses recueillies témoignent d'une connaissance très variable des dimensions techniques de cette informatisation. Ceci traduit un phénomène simple : la diffusion de l'informatique dans la FRH dépend de l'investissement personnel des RRH, qui, en autodidactes, vont chercher à se renseigner sur les produits existants, leur performance, leur coût, leur compatibilité. Or ce travail, terriblement «chronophage» du fait de l'évolution rapide des TIC, n'est pas compris comme faisant partie de leur attribution. En conséquence, l'informatisation reste plutôt liée à une recherche de productivité, impulsée par les directions, et qui dépend de la réflexion d'informaticiens. Ceci explique certainement pour une large part pourquoi les modules centrés sur la gestion de compétences sont si peu développés.

Ensuite et surtout, la gestion des compétences est d'une importance stratégique dans la fonction, et sa mise en œuvre dépend de très nombreuses variables (type d'entreprise, contexte économique et social). En fonction du type d'entreprise à laquelle ils appartiennent, de sa situation économique, de l'état de ses relations sociales, les RRH souhaitent garder des marges de manœuvre pour définir l'essentiel des liens entre l'évolution des contenus des emplois, des savoirs individuels ou collectifs et des rémunérations. Une gestion plus automatisée des compétences, ou une simple mise à plat de la gestion des compétences à travers l'utilisation d'outils informatiques restreindrait leur marge de manœuvre.

## BIBLIOGRAPHIE

- CASTELLS, M., [1998], *La société en réseaux*, Fayard, p 185-369.
- CEGOS, [2000], « Enquête Cegos », *Entreprise et Carrières*, 30 mai 2000, p 5-7
- CEZARD, M., GOLLAC M., ROUGERIE, C., [2000], « L'ordinateur, outil de travail et bien culturel », *Actes de Recherches en Sciences Sociales*, n° 134, septembre, p 22-27.
- CORIAT, B., [1991], *Penser à l'envers*, Bourgois.
- DARES, [2000], « L'organisation du travail : résultat des enquêtes Conditions de travail de 1984, 1991, 1998 », *Les Dossiers de la DARES*, n°4.
- DUVAL, G., JACOT, H., [2000], *Le travail dans la société de l'information*, Liaisons.
- FAVIER, M., COAT, F., COURBON, J.C., TRAHAND, J., [1998], *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Economica.
- ETTIGHOFFER, D., [1992], *L'entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail*, Odile Jacob, p 125-329
- GILBERT, P., [1999], « Système d'information et ressources humaines », in Weiss, D., *Les ressources humaines*, Les Editions d'Organisation, p 705-739.
- GILBERT, P., GONZALES, D., [2000], « Les progiciels intégrés et la GRH », *Gérer et Comprendre*, mars, p 26-33.
- GOLLAC, M., MANGEMARTIN, V., MOATTY, F., DE SAINT LAURENT, A.F., [1998], « Informatisation, l'entrée du marché dans l'organisation », *Revue Française de Gestion*, mars mai, n°118, p 102-114.

- GUEGUEN, G., [2000], « L'administration des enquêtes par Internet », Actes de la IX<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai.
- GUILLAUME, M., [1999], *L'empire des réseaux*, Descartes et Cie.
- JOFFRE P., [1999], « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XX<sup>e</sup> siècle », in Koenig G. (coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle*, Economica, p. 143-170.
- LASFARGUES, Y., [2000], *Techno-mordus, Techno-exclus ; vivre et travailler à l'ère du numérique*, Editions d'Organisation.
- MORTON, M. S. S., [1995], *L'entreprise compétitive au futur*, Les Editions d'Organisation.
- PIORE, M.F., SABEL, C.F., [1989], *Les chemins de la prospérité : de la production de masse à la production souple*, Hachette.
- REIX, R., [1999], « Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité », *Revue Française de Gestion*, n° 123, mars mai, p 111-119.
- REED, M., [1996], « Expert power and Control in Late Modernity : An Empirical Review and Theoretical Analysis », *Organisations Studies*, vol. 17, n°4.
- REVERCHON, A., [2000], « Les « e-ressources humaines », un outil au service de l'entreprise, pas à celui des salariés », *Le Monde*, 27 mars 2001, sup. p X.
- RIFKIN, J., [2000], *L'âge de l'accès*, La découverte.
- WYLD, D.C., [1998], « Bits and Paper : The Emerging Employment Market in Cyberspace », *American Business Review*, vol. 16, n° 1, p. 64-70.