

LES SYSTÈMES DE GESTION DES COMPÉTENCES : DES SYSTÈMES D'INFORMATION À GÉRER AVEC PRUDENCE

Christian DEFELIX
 ESA-CERAG – Université Grenoble II
 BP 47
 38040 Grenoble Cedex 9
 Tél : 04 76 82 57 53
 Fax : 04 76 54 60 68
 Mél : christian.defelix@esa.upmf-grenoble.fr

INTRODUCTION

L'informatisation de la gestion des ressources humaines (GRH) focalise, à juste titre, l'attention des observateurs⁷² comme celle des chercheurs (Gilbert et Gonzales, 2000 ; Laval, 2000 ; Picq, 2000). Cette informatisation constitue, certes, une des lignes de force qui contribuent à la transformation de la fonction Ressources Humaines dans les organisations. Mais l'arbre ne doit pas occulter la forêt ! D'une part en effet, les enquêtes disponibles tendent à montrer que cette informatisation progresse relativement lentement, en particulier dans les pays européens⁷³. D'autre part et surtout, le recours aux technologies de l'informatique par la GRH ne doit pas faire perdre de vue que les systèmes d'informations sociales (Martory, 1992, p. 23) sont en grande partie composés de systèmes ni automatisés ni informatisés. Ces systèmes d'informations sociales n'en sont pas moins des systèmes d'information, au sens où ils rassemblent des personnes, des procédures et des ressources qui recueillent, transforment et distribuent de l'information au sein d'une organisation (O'Brien, 1995).

La compréhension et l'optimisation des situations de gestion gagnent ainsi à analyser les systèmes de GRH comme des systèmes d'information. C'est en particulier vrai des systèmes de gestion des compétences, dans la mesure où ces derniers conduisent le gestionnaire à travailler moins sur des ressources matérielles (un poste de travail, une machine) que sur des ressources immatérielles : les compétences. Mais paradoxalement, l'attention se focalise souvent sur la dimension matérielle de ces systèmes – leurs outils, supports, référentiels... – au détriment de l'élément immatériel central, la compétence, et de son traitement. Dès lors, comment retrouver, dans les systèmes de gestion des compétences, les leviers managériaux identifiés pour les autres systèmes d'information ? Quel est exactement l'intérêt, pour le chercheur comme pour le praticien, à adopter cette perspective ? Quelles recommandations peut-on en tirer pour leur pilotage et leur efficacité ? L'éclairage de la littérature et le choix d'un cadre théorique nous permettront tout d'abord de repérer que les systèmes de gestion des compétences constituent des systèmes d'information

⁷² Comme en témoigne quasi-quotidiennement la presse. Ainsi : « Les 'e-ressources humaines', un outil au service de l'entreprise, pas à celui des salariés », *Le Monde*, supplément Economie, mardi 27 mars 2001.

⁷³ C'est ce que montrait par exemple l'enquête du cabinet international Renaissance, menée auprès de 600 directeurs de ressources humaines et directeurs informatiques en France, en Allemagne et au Royaume-Uni, et que citait *Le Monde* du 6 avril 1999 (« La fonction ressources humaines à la traîne des nouvelles technologies »).

multiples, complexes et évolutifs (1). Le développement d'un cas d'entreprise (2) puis son analyse (3) nous donneront ensuite un matériau de travail pour illustrer le fait que l'information est bien l'enjeu central des systèmes de gestion des compétences.

LES SYSTÈMES DE GESTION DES COMPÉTENCES : DES SYSTÈMES D'INFORMATION MULTIPLES, COMPLEXES ET ÉVOLUTIFS

La gestion des compétences est entendue ici comme l'ensemble des outils et pratiques d'acquisition, de stimulation et de régulation des compétences individuelles et collectives d'une organisation. L'abondante littérature disponible sur le sujet donne à voir que certaines de ces pratiques constituent des systèmes dans la mesure où elles sont intégrées et interdépendantes : c'est par exemple le cas lorsque l'évaluation des compétences a une incidence sur la rémunération. Considérés sous l'angle de vue informationnel, ces systèmes de gestion des compétences (SGC) apparaissent, dans l'abondante littérature désormais disponible, comme multiples, complexes et évolutifs.

Des systèmes multiples

Les systèmes de gestion des ressources humaines reposant sur la prise en compte des compétences des salariés tendent à se multiplier depuis une dizaine d'années (Lawler, 1994), tant dans les organisations privées que publiques (Shareef, 1994). Mais ils prennent des configurations variables, depuis la simple spécification des compétences requises sur les emplois jusqu'à l'évaluation, voire la rémunération des compétences effectivement détenues (Ledford, 1991 ; Saint-Onge, 1999).

Différentes recherches ont jusqu'à présent exploré les contours de ces systèmes. Certains les caractérisent au travers de types idéaux, par exemple en opposant la gestion des ressources humaines basée sur les compétences, correspondant au paradigme de la flexibilité, à la gestion du personnel basée sur le poste, relevant du modèle taylorien (Amadieu et Cadin, 1996 ; Cadin et Guérin, 1999). D'autres étudient la liaison entre les pratiques de gestion des compétences et la performance de l'organisation (Lawler, Ledford et Mohrman, 1995). D'autres encore analysent l'évolution des instruments traditionnels de GRH, comme les classifications et les rémunérations, dans le contexte de ce nouveau modèle (Marbach, 1999).

Il ne ressort pas de ces différents travaux une définition stable et consensuelle des différents systèmes de gestion des compétences (Tremblay et Sire, 1999). Et ce d'autant moins que, derrière une même dénomination se tiennent en fait de multiples configurations différentes. Si l'on s'en tient au seul triptyque classification/évaluation/rémunération, on peut en effet distinguer :

une configuration uniquement langagière : l'entreprise déclare gérer les compétences, sans instrumentation particulière, ou avec une instrumentation centrée sur les emplois exclusivement ;

une configuration d'exploration : l'entreprise conserve son instrumentation traditionnelle centrée sur les emplois, mais décrit ces emplois en termes de compétences requises, sans chercher à mesurer les compétences détenues et encore moins à rémunérer celles-ci ;

une configuration de confrontation : l'entreprise décrit et évalue ses emplois en termes de compétences requises et organise l'évaluation des compétences détenues de ses salariés en lien avec ces compétences requises, tout en gardant la logique de poste comme principe général de rémunération ;

une configuration d'intégration : l'entreprise identifie, évalue et rémunère les compétences détenues. Nous proposons de réserver l'expression de « logique compétence » pour cette seule dernière configuration.

Selon la configuration observée, les entrées, le traitement et les sorties sont différents. Si l'on s'en tient à la quatrième configuration, le gestionnaire des ressources humaines « entre » une mesure des compétences détenues, la « traite » en référence à une méthode d'évaluation, et en « sort » un indice de rémunération.

Des systèmes complexes

La recherche en systèmes d'information fait traditionnellement ressortir la complexité de ces derniers par la double facette qu'ils présentent. A la facette technologique (matériel, logiciels, bases de données...) s'ajoute en effet une facette comportementale : ces systèmes sont conçus et exploités par des personnes provenant de divers milieux organisationnels. D'où une certaine complexité, car, comme le rappelle O'Brien (1995, p.10), « *on doit mesurer le succès d'un système d'information non seulement par son efficience dans l'usage de la technologie de l'information mais aussi par son efficacité dans l'atteinte des buts des utilisateurs* ». Cette dualité est particulièrement présente dans le cas des systèmes de gestion des compétences. Les recherches disponibles font en effet état de deux familles de difficultés qui surgissent dans le fonctionnement de ces systèmes : les difficultés instrumentales, qui renvoient à la facette technologique, et les difficultés d'ordre social, à relier à la facette comportementale.

L'efficience dans l'usage des techniques et des instruments de gestion des compétences ne semble tout d'abord pas toujours au rendez-vous. Ferrary et Trépo (1997) affirment ainsi que le degré d'appropriation de la gestion des compétences « dépend beaucoup de la simplicité de la définition des compétences. Ceci suppose de prendre du recul par rapport aux définitions produites par certains théoriciens, intellectuellement séduisantes, mais inutilisables en raison de leur complexité ». Gilbert et Schmidt confirment ce constat en décrivant des gestionnaires qui « *ne semblent plus capables d'en maîtriser le contrôle, comme s'ils avaient affaire à quelque machine infernale* » (1999, p. 25). De plus, quand l'outil est maîtrisé, il peut être en mauvaise adéquation avec les autres systèmes de gestion de l'entreprise : Allard et Igale (1999), dans une étude de cas sur l'Aérospatiale, relèvent ainsi un décalage entre la logique compétence mise en œuvre en gestion de production et l'instrumentation disponible du côté de la fonction Ressources Humaines.

Mais un outil maîtrisé et cohérent n'est pas forcément source d'efficacité : Saint-Onge (1999), synthétisant les études disponibles sur le sujet, conclut qu'il est difficile d'affirmer que la rémunération des compétences est efficace ou non efficace. Cette dimension de l'efficacité renvoie aux différences de visions et de buts que peuvent avoir les utilisateurs : Courpasson et Livian (1991) font remarquer que la notion de compétence peut conduire à des découpages artificiels dans la population à gérer, loin des « métiers » sources d'identités professionnelles. Au niveau des branches professionnelles, Haddadj et Besson (1999) avancent l'hypothèse selon laquelle une source de difficultés sous-estimée réside dans la nécessaire mise en cohérence des outils de gestion des compétences avec les conventions et accords liés au système de relations industrielles. Enfin, au niveau des établissements et des sites de

production, plusieurs recherches font état de réticences, voire de résistances des salariés⁷⁴. Dans leur synthèse sur l'évaluation des compétences, Gilbert et Schmidt (1999) concluent à l'existence d'un décalage important entre, d'un côté, les objectifs des professionnels de la GRH, et de l'autre, ceux des appréciateurs de la compétence, c'est-à-dire des hiérarchiques. De ce fait, disent-ils, « *le pilote d'une démarche d'appréciation des compétences est confronté à plusieurs difficultés de type relationnel, il doit faire face aux réticences des acteurs sociaux* » (1999, p. 29). Ces auteurs, cherchant à caractériser des « prédicteurs de réussite » pour introduire une démarche d'appréciation des compétences, soulignent d'ailleurs à plusieurs reprises l'enjeu que représente l'acceptation de la hiérarchie opérationnelle pour une mise en œuvre réussie.

Des systèmes qui évoluent dans le temps

Multiples, complexes, les systèmes de gestion des compétences partagent avec tous les systèmes d'information une troisième caractéristique : ils ne sont jamais figés et évoluent dans le temps. Mais cette caractéristique est curieusement peu étudiée, alors qu'il s'agit d'un thème essentiel de la dynamique des systèmes d'information et d'une question cruciale pour les praticiens. Les observations et études de chantiers de gestion des compétences s'appuyant sur des données longitudinales sont en fait trop peu nombreuses. Parmi les rares recherches de ce type, Gilbert (1998) décrit et analyse, à partir du cas d'une usine du groupe Usinor, cinq ans de la vie d'une instrumentation. Il montre ainsi que l'instrumentation et l'intention de gestion évoluent au cours du temps : initiée dans un souci collectif de gestion prévisionnelle et de formation, une démarche de GPEC⁷⁵ induit progressivement une individualisation des relations de travail, avec la généralisation des entretiens professionnels pour les opérateurs et la diffusion d'une incitation à acquérir des compétences. Ce faisant, l'auteur souligne un manque d'implication des responsables opérationnels et une résistance de leur part face à la nouvelle logique de gestion : les agents de maîtrise, initialement valorisés comme acteurs-clefs de la démarche, apparaissent progressivement comme le maillon faible de la chaîne dans la gestion des compétences. Le regard longitudinal montre ainsi non seulement que l'instrumentation évolue, mais aussi que les difficultés se déplacent.

Une autre étude longitudinale, celle de Klarsfeld (2000), décrit un chantier de gestion des compétences sur près de huit ans dans la même usine. Cette période de huit ans correspond à deux managers successifs, dont les visions des difficultés sont différentes. Le premier manager et son équipe considèrent que l'instrumentation n'est pas prioritaire et que la difficulté centrale du « chantier compétence » réside dans l'insuffisante motivation des salariés. Le second manager, à l'inverse, pousse au développement d'une instrumentation foisonnante, et considère que ce qui fait problème est non pas la motivation des salariés mais leur faible niveau de compétences ainsi que la réticence de la maîtrise à évaluer ces compétences. Cet exemple confirme le déplacement possible des difficultés au cours du temps, mais ajoute une dimension supplémentaire dans l'analyse : l'importance des représentations. Non seulement le fonctionnement du système évolue au cours du temps, mais ce fonctionnement est dépendant des représentations des différents acteurs impliqués.

⁷⁴ Dietrich (1997) relate dans cette perspective le cas de deux usines d'un groupe européen de verre. Dans une première usine, l'ensemble des acteurs se montre peu enclin à opérationnaliser le projet de développement des compétences, car il casse une tradition de négociation collective fortement ancrée chez les anciens et n'apporte pas, pour les plus jeunes qui sont favorables à une individualisation des rémunérations, des modalités concrètes jugées acceptables. Dans l'autre usine, où le projet compétence est considéré comme réussi, on constate néanmoins une résistance des opérateurs et un attachement de l'encadrement à la notion de poste.

⁷⁵ Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Les systèmes de gestion des compétences sont donc des systèmes d'information ouverts, en interaction avec l'environnement et en évolutifs. Pour compléter les approches longitudinales existantes, nous retenons ici le cadre théorique de l'analyse contextualiste (Pettigrew, 1985), que plusieurs auteurs appliquent d'ores et déjà pour l'étude des changements dans les systèmes de gestion des ressources humaines (Brouwers et al., 1997 ; Pichault et Nizet, 2000). Rappelons ici rapidement que cette approche considère les cas de changement organisationnel à l'aune de trois variables :

d'abord, le contexte. Il s'agit aussi bien de l'environnement de l'organisation (social, politique, économique...) que des caractéristiques internes : sa structure, sa culture, son système de pouvoir. Appliquée aux systèmes de gestion des compétences, cette notion de contexte renvoie à l'environnement externe et son impératif de flexibilité, mais aussi aux caractéristiques internes de l'entreprise (organisation du travail, population, culture...);

ensuite, le contenu proprement dit du changement. Ici entrent en jeu les acteurs, procédures et ressources par lesquelles l'information-compétence est traitée et distribuée : référentiels, supports d'évaluation, grilles indiciaires...

enfin, le processus, c'est-à-dire les actions et rétroactions qui font évoluer le système dans une période de temps donnée. Dans ce processus, le rôle des acteurs est primordial. Sur le thème de la gestion des compétences, ces acteurs peuvent être, comme pour toute situation de GRH, le dirigeant, le responsable des ressources humaines, les cadres, les syndicats, etc.

LE CAS DE L'ENTREPRISE « DURACIER » : TROIS SYSTÈMES D'INFORMATION SUCCESSIFS POUR GÉRER LES COMPÉTENCES

Nous proposons donc d'appliquer l'approche contextualiste afin de mieux saisir les enjeux liés à l'évolution de ces systèmes d'information particuliers que sont les systèmes de gestion des compétences. Le cas d'une entreprise, Duracier⁷⁶, nous fournit ici un matériau de travail. Après quelques points de repère historiques et méthodologiques, nous détaillerons les différentes étapes par lesquelles ce système est passé, avant de nous arrêter plus particulièrement sur sa dernière configuration.

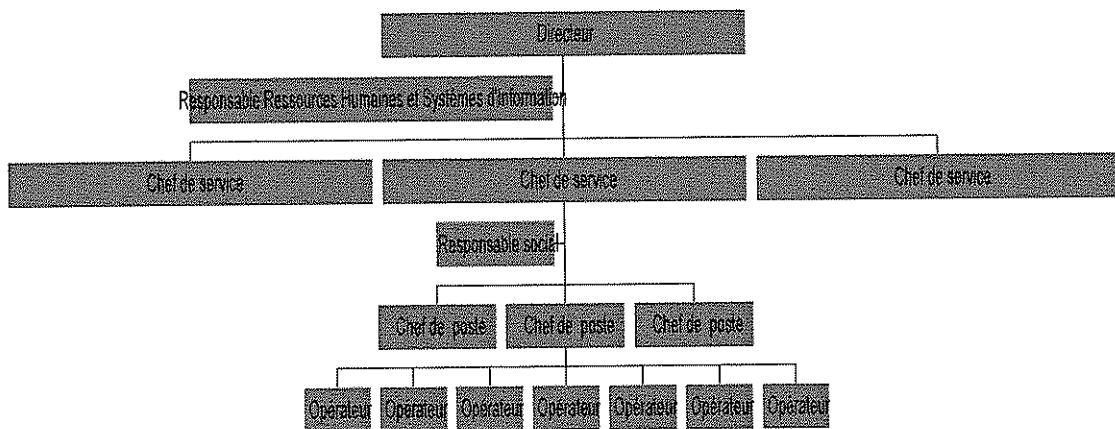
2.1 Points de repères historiques et méthodologiques

Duracier est une entreprise française, établie dans le Nord-Est de la France. Elle emploie 600 salariés, relève du secteur de la sidérurgie et produit des aciers à ressorts. Son activité est triple : élaborer, transformer et conditionner les aciers spéciaux. Son « process » se décompose en plusieurs étapes : une aciérie fait fondre de la ferraille et permet d'obtenir des billettes ; deux laminoirs transforment les billettes en pièces plates ou cylindriques ; trois ateliers réalisent le parachèvement des pièces laminées. Cette production est supervisée dans l'entreprise par quatre fonctions – commerciale, production, affaires sociales, qualité –, chacune ayant ses correspondants dans l'atelier (responsable ordonnancement, responsable technique, responsable social et animateur qualité).

⁷⁶ Il s'agit bien entendu d'un nom fictif pour une entreprise réelle.

L'organigramme simplifié de l'entreprise est présenté dans le schéma 1 ci-dessous. L'aciérie, les laminoirs et les parachèvements constituent les trois services productifs de l'entreprise. Chaque chef de service est assisté d'un responsable social qui est le relais opérationnel et local de la direction des ressources humaines. La ligne hiérarchique est constituée du chef de service, du chef de poste et des opérateurs.

Schéma 1
Organigramme simplifié de Duracier



Comme toutes les sociétés de son secteur, Duracier est confrontée depuis de nombreuses années à un environnement stratégique difficile, où le nombre de concurrents augmente et où les prix tendent à diminuer. Rachetée par ses cadres au cours des années 80, parce que jugée non viable par son propriétaire d'alors, l'entreprise est progressivement réorganisée pour doubler sa production tout en maintenant ses effectifs. Suite à ce redressement, la majeure partie du capital est reprise par un grand groupe industriel français en 1990, qui va cependant laisser l'entreprise dans une relative autonomie de gestion. En 1999, ce groupe cède ses parts à un groupe étranger du même secteur d'activité. Dans ce contexte stratégique mouvant, il s'agit plus que jamais pour cette entreprise de rester compétitive, en organisant une production flexible, de qualité et au moindre coût.

Cette recherche de flexibilité a en fait induit un processus tâtonnant de réflexion sur les compétences, que nous avons étudié selon les caractéristiques méthodologiques indiquées dans l'encadré ci-dessous.

Encadré 1**Méthodologie de l'étude**

Quatre sources ont été mobilisées pour collecter les données permettant de décrire et d'analyser le cas de l'entreprise Duracier :

une série de rencontres, en 1999, 2000 et 2001, avec le responsable Ressources Humaines et Systèmes d'Information de l'entreprise, pour nous familiariser avec le contexte de cette entreprise, son histoire et sa gestion des ressources humaines ;
 les documents du service des Ressources Humaines : référentiels de compétences par filières, tableaux de suivi, supports de certification des compétences détenues... ;
 une première enquête, menée au printemps 2000 sur le fonctionnement du système de gestion des compétences auprès d'un échantillon contrasté de 23 salariés (9 opérateurs, 6 chefs de poste, 3 responsables sociaux, 5 chefs de service, et autres cadres) ;
 une seconde enquête, réalisée de janvier à mars 2001 sur le système d'information et le rôle des chefs de service, auprès d'un échantillon de 15 personnes (8 chefs de service, 4 responsables sociaux, 3 autres cadres).

Les entretiens ont été menés sur le mode semi-directif. Les entretiens ont ensuite été analysés au travers du cadre théorique fourni par l'approche contextualiste (contexte, contenu, processus). L'analyse s'est enrichie des réactions et débats qui ont eu lieu lors des restitutions auprès des représentants de ces différentes catégories.

2.2 La gestion des compétences : trois systèmes d'information successifs

Jusqu'à la fin des années 80, le système de GRH est essentiellement informel. Postes et compétences ne font pas l'objet de descriptions écrites, mais sont pour ainsi dire dans la tête de la hiérarchie. Le directeur du site décrit ainsi cette époque : « *Un poste de travail avait une qualification, fruit de l'histoire, mais on pouvait être P1 ou P3 sur un poste P2... La carte de visite l'emportait sur les rémunérations. Pour les mêmes fonctions, il y avait entre un ou deux échelons d'écart... (...) En même temps, rémunérer les compétences, on l'a toujours fait, au sens où on dotait trois postes de P3 avec 5 ou 6 personnes en P3...* »

La réorganisation qui suit le rachat de l'entreprise par les salariés conduit cependant à des tentatives de formalisation du système. Deux instrumentations successives sont ainsi tentées. La première d'entre elles est consécutive à un audit social interne, qui révèle le mécontentement du personnel sur le plan des salaires, des classifications, mais aussi des conditions de travail et du système de formation. A l'aide d'un cabinet de conseil, un projet d'amélioration est alors défini. L'entreprise et son conseil choisissent la méthode CORT d'analyse des emplois. L'ensemble des postes et des fonctions pour le personnel ouvrier (1989) puis les ETAM (1992) est ainsi décrit et évalué, avec des principes proches de la classification collective de la métallurgie. A l'usage cependant, ce nouveau système de description et d'évaluation des emplois se révèle décevant : des postes à contenu proche se retrouvent dans des services très différents ; la liste est finalement peu utile pour le recrutement comme pour la formation ; sa mise à jour est pesante, d'autant plus que la description des postes pour les ETAM conduit à identifier presque autant de postes que d'employés. Un responsable actuel des ressources humaines déclare aujourd'hui à ce sujet que « *La relation postes-compétences était figée. (...) Sa maintenance était lourde, elle ne*

permettait pas de construire des projets d'évolution individuels, et n'apportait aucune aide au recrutement ou à la définition du plan formation. » Un conflit social survient en 1995 : provoqué par de fortes revendications salariales, il manifeste le décalage entre le système mis en place et les attentes des ateliers.

Une deuxième instrumentation est alors entreprise au milieu des années 1990. C'est l'époque du tout-compétence : la direction envisage d'abandonner, dans le système de GRH, toute référence aux postes de travail. Mais cette deuxième voie s'avère également sans issue : les modes opératoires, les procédures et les consignes resurgissent, en d'autres termes la logique de poste « résiste ». Selon un responsable des ressources humaines, « *une vingtaine de personnes sont consultées sur la notion de compétences, et livrent une quinzaine de définitions différentes : cela souligne le danger d'un projet différemment compris par chacun.* » De ce fait, à partir de 1996, le responsable du développement des ressources humaines reprend l'ensemble du dispositif, avec l'ambition cette fois d'articuler la logique de poste et la logique compétence.

Une troisième instrumentation se met alors en place, sans concertation avec les partenaires sociaux de site, mais en bénéficiant de leur neutralité de fait sur ce sujet. Quatre principes sont mis en avant : la distinction des notions de poste et d'emploi ; le point de vue de l'opérateur comme mode d'analyse ; la reconnaissance et la rémunération des compétences ; la conservation des critères de la méthode CORT malgré tout. L'ambition est alors d'instaurer un véritable système de gestion par les compétences, sans pour autant abandonner toute référence aux postes de travail. C'est en fait tout un processus de traitement de l'information qui est redéfini, de l'évaluation de l'emploi jusqu'à la formation, en passant par la feuille de paye. Ce processus comprend quatre étapes.

Première étape du processus : l'évaluation des emplois-repères. Loin des postes traditionnels, ces emplois-repères, proches des emplois-types du CEREQ, désignent en fait des ensembles de postes ou de situations de travail donnant lieu à des activités comparables et requérant donc des compétences identiques. Ces emplois-repères sont obtenus à la suite du travail concerté des responsables ressources humaines, des responsables sociaux des ateliers et des opérateurs concernés. Une fois identifié et décrit en terme d'activités, l'emploi-repère est analysé avec les critères de la méthode CORT, et relié aux niveaux d'emplois et d'indices existant dans la convention collective dont l'entreprise relève.

Deuxième étape du processus : la certification professionnelle. Il s'agit en fait de positionner chaque salarié dans l'un de ces emplois-repères. Pour cela, les responsables sociaux des ateliers évaluent les compétences détenues par l'opérateur en regard des critères caractérisant cet emploi, à l'aide d'une matrice croisant ces critères (en ligne) et cinq niveaux possibles (en colonne, le cinquième niveau étant le niveau de base). A l'issue de ce travail d'évaluation, un jury mixte, rassemblant le responsable social, le hiérarchique et un autre responsable, vérifie la maîtrise des points-clefs et calcule le total des points obtenus, pour en déduire ou non la validation du niveau de compétences pour le salarié.

Troisième étape du processus : la fixation de la rémunération. Le lien entre compétences acquises et rémunération est désormais direct, la fixation du coefficient de rémunération se faisant ainsi :

d'une part, la certification par le jury mixte positionne le salarié en termes de compétences détenues au sein de son emploi-repère, mais aussi en terme de « *polycompétence* », autrement

dit selon la détention de compétences relatives à une autre filière que celle de l'emploi-repère occupé⁷⁷. Cette certification induit approximativement 90% du salaire individuel ;

d'autre part, l'appréciation par le hiérarchique conduit à évaluer la « *polyvalence* », c'est-à-dire l'aptitude à tenir plusieurs postes au sein de l'atelier, mais aussi la performance. Cette appréciation induit environ les 10% de salaire individuel restant.

Quatrième étape du processus : ces compétences ainsi décrites, validées et rémunérées sont enfin exploitées au travers de deux dimensions. D'une part, l'affectation des opérateurs sur les postes : un tableau croisant emplois-repères et postes permet de visualiser, par exemple, que le niveau de compétences « lamineur C » permet d'occuper les postes de cariste, lamineur polyvalent cabine, opérateurs refroidisseur cisailleur... D'autre part, la formation et le développement des compétences : à partir de l'écart entre les compétences requises sur un emploi-repère et les compétences détenues, des modules de formation sont construits, avec la participation des spécialistes du domaine concerné.

Le système en place depuis 1996 : atouts et fragilités

L'analyse des entretiens réalisés révèle la présence d'atouts comme de fragilités dans le fonctionnement du dernier système. Il est d'abord difficile de se forger un jugement global à partir des chiffres ou des faits. Non qu'il n'y ait pas de chiffres disponibles : la formation dispensée est passée de 6 à 4% de la masse salariale en quatre ans ; la reconnaissance des compétences détenues au travers des certifications fait croître cette même masse salariale de 0,6% par an ; au printemps 2000, 30% de l'effectif potentiellement concerné par la certification sont effectivement « entrés » dans le nouveau système. Chacun de ces chiffres fait néanmoins l'objet d'une lecture et d'une interprétation différente selon les supporters ou les adversaires du système. Les supporters avancent que désormais on forme « *utile et au moindre coût* », que la rémunération des compétences détenues est une réalité qui se lit dans les budgets, et que la démarche est en cours de généralisation. Les adversaires dénoncent de leur côté des formations « *bloquées* », « *au coup par coup* », font valoir que les responsables de poste ou de service se limitent dans leurs certifications pour ne dépasser le budget ; pour eux, le faible pourcentage de personnes concernées prouve que le nouveau système ne répond pas aux attentes des opérateurs comme des chefs de poste.

Les partenaires sociaux, quant à eux, observent sur le système une neutralité de fait. Qui sont alors ces supporters et ces adversaires ? Au premier abord, il semble que les positions sont d'autant plus favorables au système que le rang hiérarchique est élevé. Les chefs de service sont ainsi très satisfaits des nouvelles règles mises en place, et regrettent que cette « *révolution* » ne soit pas davantage comprise et acceptée par les chefs de poste et les opérateurs. Les responsables sociaux, bras droit des chefs de service pour les questions de ressources humaines, apprécient la cohérence globale du système, qui « *permet de savoir globalement pour chaque individu où l'on est et où l'on va* », même s'ils critiquent globalement la lourdeur des outils à manier. Les chefs de poste montrent d'un côté une implication certaine dans le nouveau système, comme en témoignent les nombreux outils de suivi des compétences qu'ils se construisent personnellement, mais se plaignent beaucoup de la complexité du système, alors que le temps leur manque (« *La gestion des compétences, c'est un grand mot que l'on nous explique entre deux portes* ») ; ils n'hésitent pas à revendiquer un jugement global et intuitif sur un opérateur, là où le système exige une appréciation analytique détaillée. Enfin, du côté des opérateurs, si l'outil qu'est l'entretien

⁷⁷ Un opérateur certifié niveau 3 dans la filière laminage peut par exemple détenir des compétences de niveau 5 dans la filière mécanique, et en être rétribué.

d'évaluation n'est pas remis en cause – « *C'est carte sur table, on dit ce qui va et ce qui ne va pas* » -, on considère qu'en réalité « *la compétence technique n'est pas rémunérée, c'est le comportement qu'on rémunère. (...) Le gros truc, c'est le comportement. Si vous avez trop la grande gueule, vous avez peu de chances de passer P3. En fait, on paye pas la compétence.* »

Un regard plus attentif conduit néanmoins à nuancer fortement cette vision d'un système « bon » aux yeux de la hiérarchie et « mauvais » pour le terrain. D'une part, la restitution des résultats de la recherche devant les cadres de l'entreprise a révélé une plus grande diversité de points de vue qu'il n'y paraissait. Un chef de service se déclare ainsi très incertain par rapport à l'utilité effective du nouveau système, après avoir été l'un de ses pionniers : « *On répond pas plus aux attentes, pour l'opérateur ça n'a rien changé. Pour quelle raison je vais m'enquiner avec ces outils ? Avant, j'avais tout dans la tête, tout ça n'apporte rien !* » En aparté après cette restitution, le DRH se montre lui-même dubitatif : « *Je suis pas sûr que ce système soit adapté à notre culture et à nos métiers...* » D'autre part, l'analyse plus fine et l'observation effectuée à l'occasion des entretiens révèlent l'existence de pratiques en décalage avec la doctrine officielle du système. C'est notamment le cas chez les responsables sociaux, censés en être les gardiens du système et de sa bonne application. Tel responsable social n'organise plus de jury de certification, afin semble-t-il de gagner du temps et d'éviter une apparence de « *tribunal* », renonçant de fait à l'esprit d'origine de ce dispositif qui résidait dans la possibilité d'échanges entre les parties prenantes. Tel autre responsable social reconnaît qu'au travers de la certification il n'évalue pas seulement la compétence technique au sens strict, mais également des traits de comportement : « *Si un opérateur est régulièrement absent, je fais remarquer qu'on ne peut pas compter sur lui : pourquoi certifier quelqu'un dans ce cas-là ?* »

Un regard seulement statique sur les résultats de l'audit social pourrait conduire les managers ou le consultant qui les accompagne à une interprétation appauvrie : comme sur d'autres chantiers de gestion des compétences ou de systèmes d'information, c'est la maîtrise et l'encadrement intermédiaire qui font hélas de la résistance à un « bon projet » défini par la direction... Mais cet ensemble d'atouts et de fragilités gagne en fait à être étudié comme révélateur des enjeux liés à l'information.

3. L'INFORMATION, ENJEU CENTRAL DE LA GESTION DES COMPÉTENCES

Une relecture inspirée par l'approche contextualiste oriente différemment le jugement et l'action, en mettant en lumière l'information comme enjeu central du système. L'intérêt de l'analyse contextualiste est d'abord de révéler des effets de contingence complexes, avant de mettre en lumière le rôle des acteurs face aux procédures et aux ressources du système de gestion des compétences. Des recommandations viennent alors naturellement dans le but de faciliter le « bouclage » du système.

3.1 Une contingence peut en cacher une autre : un système entre environnement, technologie et culture

La perspective contextualiste propose un cadre général d'analyse, structuré autour de trois pôles : le contenu, le contexte et le processus du changement. Elle permet d'élargir le cadre de référence habituellement utilisé dans l'analyse et la conduite des projets de changement, en

réhabilitant la place de l'information. En tant qu'opération de changement, l'instauration d'un chantier de gestion des compétences gagne alors à être analysée par une telle perspective.

On trouve souvent dans la littérature une conception contingente de la gestion des compétences : celle-ci relèverait d'une nécessaire adaptation de l'organisation à un environnement plus instable, et précisément l'approche par les compétences serait plus adaptée à cet impératif de flexibilité. On lit par exemple cette argumentation chez Lawler et Ledford (1985), qui décrivent la rémunération des compétences comme adaptée à « *des organisations dans lesquelles le travail est hautement interdépendant, et/ou en voie d'évolution rapide, et ces environnements semblent de plus en plus nombreux aux Etats-Unis à mesure que le travail est de plus en plus orienté vers les nouvelles technologies et les services.* »⁷⁸ L'analyse du cas invite à enrichir cette perspective contingente, dans la mesure où des systèmes très différents de GRH (une première instrumentation rémunérant la tenue du poste, une instrumentation actuelle rémunérant les compétences détenues) se sont succédés pour une contingence de l'environnement équivalente. La contingence de l'environnement externe, en d'autres termes, ne doit pas cacher celle de l'environnement interne, où l'on trouve :

la technologie : le fait que l'outil de production en sidérurgie s'automatise, et que la tenue d'un poste soit plus facile d'accès qu'il y a dix ans, contribue à orienter la direction vers une logique de rémunération qui s'affranchisse du seul poste de travail ;

la culture : celle de l'entreprise est marquée par sa technologie (importance du process), sa main-d'œuvre (deux tiers d'ouvriers qualifiés, une ancienneté moyenne de 16 ans, une population étrangère qui représente 14% des effectifs) mais aussi son histoire. L'entreprise a survécu au cours des quinze dernières années sans procéder à des réductions d'effectifs, et a de ce fait nourri un sentiment d'invincibilité. Le directeur du site déclare d'ailleurs à ce sujet que cette culture peut devenir un handicap, et préfère en parler au passé : « *Duracier, c'est le village gaulois par rapport à tout ce qui vient d'ailleurs !* » Cette culture « de résistance » rend délicate tout processus de changement, et ce d'autant plus qu'elle valorise l'oralité au détriment de toute formalisation.

3.2 L'information sur les compétences : affaire de procédures, de ressources... Et d'acteurs

En fait, on voit par la perspective processuelle que le chantier de gestion des compétences relève bien davantage d'une logique incrémentale – il s'agit d'un processus de tâtonnement, d'essais et de renoncements – mais aussi politique – ce sont pour une part les conflits autour des salaires qui ont conduit à la formalisation du système. Nous retrouvons ici la nécessité d'« *une explication nuancée et pluraliste des évolutions de la GRH* » défendue par des auteurs de plus en plus nombreux (Pichault et Nizet, 2000, p.275).

La perspective politique est particulièrement porteuse d'enseignements quant au fonctionnement de ce système d'information particulier qu'est le système de gestion des compétences en place. Les procédures et les ressources ne manquent pas pour recueillir et traiter l'information que représente la compétence individuelle : il s'agit des référentiels, des supports de certification, des procédures de jury, etc. Mais le fonctionnement effectif du système est avant tout façonné par les acteurs :

⁷⁸ Lawler et Ledford (1985), p. 36, cité par Klarsfeld (1999).

ceux qui sont chargés d'entrer l'information sont d'une part les opérateurs, d'autre part les chefs de poste. Or, certains opérateurs, nous l'avons vu, n'adhèrent pas au système, ce qui rend la collecte de l'information délicate et appauvrit l'information potentielle. D'autre part, ceux qui sont chargés de recueillir l'information, c'est-à-dire les chefs de poste, doivent composer avec cette résistance comme avec leurs propres contraintes de temps. Leur adaptation des outils et supports d'information officiels peut alors s'interpréter comme une stratégie de compromis entre la nécessité de suivre l'évolution des compétences et les difficultés concrètes pour y parvenir ;

ceux qui sont chargés de traiter l'information sont les responsables sociaux. Acquis à la cause du nouveau système, ils sont néanmoins déçus par l'inflation de procédures et de documents. Ils influent sur l'utilisation effective de ces procédures, par exemple les jurys de certification, et se réapproprient le système en incluant dans leur vision de l'opérateur compétent une dimension comportementale, la fiabilité ;

en sortie du système, les services fonctionnels disposent finalement d'une information moins riche et surtout traitée dans une optique partiellement différente de celle qu'ils avaient établie. Cette situation nourrit les doutes de certains cadres, auparavant convaincus et désormais sur la réserve.

Il apparaît donc clairement que, comme tous les systèmes où l'information est centrale, le système de gestion des compétences constitue un enjeu de pouvoir. Un chef de poste qui applique stricto sensu les règles de certification et de rémunération doit abandonner son pouvoir discrétionnaire et composer avec des jurys de certification pour positionner l'indice d'un opérateur. L'état du système en fin de période s'avère fragile, malgré la force apparente que donnent tous les outils et documents qui ont été développés depuis quatre ans : le soutien du DRH s'accompagne de doutes ; celui des responsables sociaux se caractérise par une revendication de plus grande simplicité ; la neutralité de fait des syndicats est réversible ; les opérateurs ne considèrent pas tous que le système est légitime ; enfin, l'autonomie de gestion concédée sur le plan des ressources humaines peut à tout moment être révoquée par le nouveau propriétaire de l'entreprise. Plutôt qu'un système solidement instrumenté qu'il s'agit détendre mécaniquement à davantage d'opérateurs, le dispositif apparaît donc comme singulièrement fragile.

3.3 La nécessité de travailler à un meilleur « bouclage » du système

Marqué par de multiples contingences, au cœur de relations de pouvoir, le fonctionnement effectif de ce type de système est finalement tributaire des représentations des acteurs. L'attention portée aux processus et au contexte interne par le regard contextualiste permet à cet égard de confirmer l'importance des représentations. En effet, l'analyse du cas fait ressortir que les instrumentations successives mises en place sont liées aux représentations qu'ont certains acteurs à un moment donné de ce qui fait problème. A la fin des années 80, la perception qu'a la direction est que les problèmes sociaux internes viennent d'un manque de clarté et d'équité dans les principes de rémunération, ce qui la conduit à décrire et évaluer tous les postes de l'entreprise. Au milieu des années 90, la direction est tentée par la représentation alors dominante dans les ressources humaines du « tout compétence », et tente une instrumentation dans ce sens. C'est finalement la conception du responsable des ressources humaines qui prend le dessus à partir de 1996, par l'articulation des postes et des compétences dans un système intégré. Pour autant, le fonctionnement effectif du système ne se déduit pas de cette conception, car d'autres acteurs, comme les responsables sociaux ou les chefs de

poste, ont une représentation différente (moins outillée, plus intuitive) de ce que doit être gérer les compétences au quotidien.

Finalement, en dépit de sa connotation moderne et positive, l'expression « gestion des compétences » peut désigner des réalités différentes et faire l'objet de conceptions différentes, voire divergentes. Gérer les compétences, est-ce nécessairement les rémunérer ? Est-ce les analyser en éléments simples pour les recomposer ensuite et les peser, ou est-ce que cela consiste en une appréciation plus globale et qualitative ? Est-ce une responsabilité partagée entre le service des ressources humaines, l'encadrement et le salarié, voire les partenaires sociaux ? Le système de gestion des compétences de Duracier souffre d'un manque de rétroaction entre ces différentes représentations. Deux pistes d'action se dégagent alors :

d'abord, l'instauration d'un dispositif d'apprentissage dans le temps. Les chantiers de gestion des compétences représentent des opérations complexes, dans lesquelles il convient d'essayer, d'adapter et de transformer. L'organisation et ses différents acteurs ont besoin de ce processus d'essais-erreurs pour s'approprier une vision de la gestion des compétences et la concrétiser en tenant compte de leurs spécificités. Comme pour les systèmes d'information en général, une seule approche planifiée du changement en la matière semble de ce fait inadéquate. La direction gagnera en efficacité en acceptant l'idée que le chantier continuera à prendre du temps et qu'il s'agit effectivement de prendre ce temps. C'est sans doute vrai de nombreux changements, mais dans le cas de la gestion des compétences cette dimension temporelle est encore plus forte, compte tenu de toutes les dimensions concernées : l'organisation du travail, la rémunération, le management de l'équipe, la formation. Au niveau des acteurs individuels, l'apprentissage peut être cependant favorisé en recourant à des dispositifs classiques de conseil, tels que des groupes de travail sur des situations concrètes d'appréciation de compétences ou des formations-actions ;

ensuite, l'organisation d'une remontée plus explicite de ces différentes représentations et leur confrontation. La restitution de cette recherche a déjà été l'occasion d'une telle confrontation, en l'occurrence entre responsables sociaux, chefs de service et responsable des ressources humaines. Mais le travail est à poursuivre en mettant en rapport les opérateurs eux-mêmes et leurs chefs de poste d'une part, et le service des ressources humaines d'autre part. Ce dernier serait alors à même de mieux comprendre quel est le sens des résistances et des contournements de procédures, voire d'adapter les règles du jeu dans le sens de leur utilisation informelle.

CONCLUSION

Les systèmes de gestion des compétences, de par l'information qu'ils traitent et du caractère immatériel de leur objet, constituent des systèmes d'information particuliers. Adopter cette perspective permet d'éviter de se focaliser sur les seules ressources ou procédures, et rappelle le rôle crucial des acteurs, et donc la facette comportementale de ce type d'instrumentation. Dès lors s'impose l'abandon de l'idée selon laquelle un système de gestion des compétences n'aurait pas besoin de justification ou de soutien particulier. La tentation est pourtant grande aujourd'hui pour les directions d'adopter un comportement mimétique en mettant en place un système de gestion des compétences et de considérer qu'il s'agit d'un changement naturel, nécessaire, et sur lequel il n'y pas lieu de dépenser beaucoup d'énergie... En réalité, comme le cas l'a fait ressortir, la situation finale du système de gestion des compétences apparaît fragile, quand bien même son instrumentation s'est développée et semble s'imposer. La

reconnaissance du caractère artificiel des dispositifs de ressources humaines, et singulièrement des systèmes de gestion des compétences, doit conduire à soutenir sans relâche ces instrumentations, avec une vigilance particulière pour les processus réels d'entrée, de traitement et de sortie de l'information.

Parmi les différents appareillages théoriques propres à aider la théorie et la pratique du management, le cadre d'analyse contextualiste est une source d'enrichissement : enrichissement de la compréhension et de l'interprétation, avec la perspective longitudinale, le recours simultané aux dimensions de l'environnement et du contexte interne ; enrichissement de la pratique, par une mise en lumière de l'importance du temps, des effets d'apprentissage et des représentations. Ces conclusions rejoignent les perspectives traditionnelles de l'apprentissage organisationnel, mais l'appliquent à un type d'objet encore trop considéré aujourd'hui comme naturel ou contingent.

Les limites de ce cadre d'analyse sont également à souligner. Sur un plan théorique et épistémologique, son utilisation peut conduire à un relativisme excessif, qui verrait chaque cas comme un cas particulier et la capitalisation des connaissances comme une opération vaine. Sur un plan pratique, le management ne bénéficie pas toujours de ce « temps long », pourtant indispensable pour une appréciation réaliste des difficultés et des sources de performance. La confrontation d'expériences et de réflexions théoriques est donc à poursuivre dans ce champ de la gestion des compétences, qui, on le voit, n'a pas fini de faire parler de lui.

BIBLIOGRAPHIE

ALLARD F. et IGALENS J., « Quand la logique compétence n'est pas là où on l'attend... », p. 41-54, *La GRH : contrôle et autonomie*, Actes du 10^{ème} congrès de l'AGRH, tome 1, Lyon, 9 et 10 septembre 1999.

AMADIEU J.-F. et CADIN L., *Compétence et organisation qualifiante*, Paris, Economica, 1996.

BROUWERS I. et al., *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*, Bruxelles, De Boeck Université, 1997.

CADIN L. et GUERIN F., *La gestion des ressources humaines*, Les Topos de Dunod, 2000.

COURPASSON D. et LIVIAN Y.-F., « Le développement récent de la notion de 'compétence' : glissement sémantique ou idéologie ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°1, octobre 1991, p.3-9.

DIETRICH A., « La compétence comme instrument de régulation de l'action organisée », *Gérer et comprendre*, septembre 1997, p. 71-82.

FERRARY M. et TRÉPO G., « Les enjeux méthodologiques de la gestion par les compétences », *Direction et Gestion*, n°164-165, mars-juin 1997, p. 7-14.

GILBERT P., *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?*, Paris, Economica, 1998.

GILBERT P. et GONZALES D., « Les progiciels intégrés et la GRH. Quand l'ambiguïté des enjeux est fonctionnelle », *Gérer et comprendre (Annales des Mines)*, n°59, mars 2000, p. 26-33.

GILBERT P. et SCHMIDT G. éd., *Evaluation des compétences et situations de gestion*, Paris, Economica, 1999.

HADDADJ S. et BESSON D., « Une étude de cas chez Renault : gestion des compétences et relations sociales », *Revue Française de Gestion*, janvier-février 2000, p. 103-118.

KLARSFELD A., « Décrire une instrumentation de rémunération des compétences et la comprendre au travers des représentations managériales », *Audit social et progrès du management*, Actes de la deuxième université de printemps de l'IAS, Marrakech, mai 2000, p. 123-130.

LAVAL F., « Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, n°129, juin-juillet-août 2000, p. 80-90.

LAWLER E.E., « From job-based to competency-based organizations », *Journal of organizational behaviour*, vol. 15, 1994, p. 3-15.

LAWLER E.E., LEDFORD G.E., MOHRMAN S.A., *Creating high-performance organizations*, Jossey Bass, 1995.

LEDFORD G.E., « Three case studies on skill-based pay : an overview », *Compensation and benefits Review*, vol. 23, n°2, p.11-23, 1991.

MARBACH V., *Evaluer et rémunérer les compétences*, Paris, Economica, 1999.

MARTORY B., *Les tableaux de bord sociaux. Pilotage, animation, décision*, Paris, Nathan, 1992.

MERICLE K., KIM D.O., « Skill-based pay and work reorganization in high performance firms », *Working Papers Series*, Institute of Industrial Relations, University of California, Berkeley, 1996.

O'BRIEN J., *Les systèmes d'information de gestion*, Bruxelles, DeBoeck, 1995.

PETTIGREW A.M., *The awakening giant. Continuity and change in imperial chemical industries*, Oxford/New York, Blackwell, 1985.

PICHAULT F. et NIZET J., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, seuil, 2000.

PICQ T., « Les systèmes intranet de gestion des ressources humaines et leurs impacts sur les hommes et les organisations . Observations issues de la Silicon Valley », *Personnel*, n°408, mars-avril 2000, p.61-66.

SAINT-ONGE S., « Rémunération des compétences : où en sommes-nous ? », *Revue internationale de Gestion*, volume 23, numéro 4, hiver 1998-1999, p. 24-33.

SHAREEF S., « Skill-based pay in the Public », *Review of Public Personnel Administration*, vol. 14, n°3, p.60-74, 1994.

TREMBLAY M. et SIRE B., « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? », *Revue Française de Gestion*, n° 126, novembre-décembre 1999, p. 129-139.