

LE DRH EST-IL LE GESTIONNAIRE DU PORTEFEUILLE DE COMPÉTENCES DES SALARIÉS ?

Robert COULON

Samuel MERCIER

FARGO-LATEC, IAE Dijon, université de Bourgogne

Introduction

Drucker (1954, p. 243) décrit la gestion du personnel comme « un ensemble de techniques d'importance secondaire et faiblement articulées les unes aux autres ». Dans la même veine, en 1995, le dirigeant de DHL, Rob Kuijpers¹, présente la gestion des ressources humaines (désormais GRH), de façon provocatrice, « simplement comme un ensemble de fonctions (rémunération, recrutement, administration, négociation avec les syndicats, formation...) dépourvues de sens stratégique ».

La première prise de position nous paraît cohérente avec le statut de la fonction personnel prévalant il y a une cinquantaine d'années. Legge (1995) précise que, jusque dans les années 80, la gestion du personnel était essentiellement administrative et déconnectée du management stratégique.

Quant à la déclaration de Kuijpers, elle va à l'encontre des considérations (parfois naïves, il convient de le reconnaître, et généralement normatives) qualifiant la fonction Ressources humaines (FRH à présent) de partenaire stratégique (Kamoche et Mueller, 1998, p. 1034). Elle paraît cependant excessive : si le changement d'appellation dans les années 80 (de gestion du personnel à GRH) n'entraîne pas, dans certaines entreprises, d'évolution de la fonction, il témoigne, dans la majeure partie d'entre elles, d'un changement d'approche bien réel.

À présent, la dimension stratégique de la GRH et son rôle dans la création de valeur sont régulièrement mis en avant (Schuler et Jackson, 1987 ; Buyens et De Vos, 2001). De même, Rowden (1999) considère que les nouvelles conditions concurrentielles conduisent à s'intéresser davantage à l'utilisation des RH.

La GRH semble donc sortir de son ghetto administratif pour revendiquer son rôle stratégique (Bayad, 2001). Il convient de noter que cela conduit à inscrire délibérément la GRH dans le paradigme de l'efficacité (voir par exemple Greenwood, 2002, pour une analyse critique). En effet, dominée traditionnellement par des visées instrumentale et fonctionnaliste, la GRH est une fonction de gouvernance facilitant la réalisation des objectifs organisationnels. Son objectif est de s'approprier la valeur créée par les Ressources Humaines (Kamoche et Mueller, 1998).

La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) donne alors légitimité et respectabilité à l'idée que les salariés sont des ressources et doivent être gérés de façon stratégique (comme n'importe quelle autre ressource). Les ressources humaines deviennent légitimes dans la mesure où elles peuvent contribuer aux objectifs stratégiques².

La GRH n'est, toutefois, pas exempte de contradictions, de confusions, voire de paradoxes. Ainsi, le rôle primordial de l'actif humain dans le contexte organisationnel est réaffirmé en même temps que se développent la financiarisation de la stratégie, les stratégies de downsizing et de réduction des coûts (cela est notamment souligné par Pfeffer et Veiga, 1999, p. 37).

La question essentielle est donc de savoir si la GRH peut être autre chose qu'un simple instrument au service de la stratégie (Miller, 1985 ; Brabet, 1993).

1. Cité par Foote et Robinson, 1999, p. 89.

2. Le questionnement éthique sur les développements de la GSRH s'éloigne des préoccupations directes de cette communication mais nous paraît être un thème fondamental à explorer.

Les recherches récentes en GSRH portent sur deux aspects essentiels (Wright et Snell, 1998, p. 756 ; Purcell, 1999) :

- la recherche de la cohérence entre la stratégie et les pratiques de GRH comme facteur de performance organisationnelle, ce qui conduit à analyser la place de la FRH dans le processus de décision stratégique ;
- la recherche de la cohésion interne des différentes missions (appréhendées comme étant interdépendantes) relevant de la FRH.

Dans le cadre de cette communication, nous cherchons à tester la pertinence de la vision de la FRH comme partenaire stratégique. Pour ce faire, nous étudions les interactions entre le processus de décision stratégique et les pratiques de gestion des compétences. Nous entendons par gestion des compétences, l'ensemble des outils et pratiques d'acquisition, de stimulation et de régulation des compétences individuelles et collectives d'une organisation (Defélix, 2001, p. 34). Cela nous conduit, d'une part, à analyser l'implication de la FRH dans la formulation de la stratégie et son rôle dans la mise en œuvre des décisions stratégiques. On peut estimer que plus la fonction est intégrée en amont du processus de décision stratégique, plus elle aura la possibilité d'exercer une influence sur la teneur des décisions prises (Bennett et al., 1998). D'autre part, nous tentons de mettre en évidence l'importance déterminante des interdépendances entre les principales missions RH.

Martinet et Reynaud (2001, p. 24) précisent que « la stratégie, entendue comme discipline fondamentale, ne peut rechercher son paradigme fondamental que du côté de la *Stakeholder Theory*, qui met l'accent sur la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour ses parties prenantes ». Ce cadre théorique reste, pour l'instant, très peu exploré en GRH (voir tout de même Winstanley et Woodall, 2000 ; Kochan et Rubinstein, 2000). Nous proposons de l'appliquer afin d'appréhender le rôle du DRH dans l'élaboration et la mise en œuvre des décisions stratégiques.

Dans une vision partenariale et élargie de la gouvernance d'entreprise, les questions centrales que nous nous posons sont les suivantes : la FRH passe-t-elle réellement d'une fonction support à celle de partenaire stratégique ? Dans ce cas, le DRH joue-t-il le rôle d'agent de liaison entre les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés (appréhendés comme des investisseurs en capital humain spécifique) ? Plus précisément, comment gère-t-il le portefeuille de compétences de ces salariés ?

Dans une première partie, nous présentons la théorie des parties prenantes et l'appliquons à l'analyse des relations dirigeants – salariés (en mettant en évidence le rôle du DRH) avant de présenter notre méthode de recherche. Dans une deuxième partie, nous synthétisons les principaux résultats de notre enquête réalisée auprès d'un échantillon de DRH et discutons de leur pertinence.

1. Cadre conceptuel et méthodologique de la recherche

1.1 Le cadre théorique : la GRH dans une vision partenariale de la gouvernance d'entreprise

Depuis une quinzaine d'années, la théorie des parties prenantes (ou *Stakeholder Theory*, désormais SHT) fait l'objet d'une attention croissante dans la littérature managériale. Nous présentons ce cadre théorique, puis analysons la relation dirigeant-salariés.

1.1.1 L'approche *Stakeholder*

Présentation du concept de Stakeholder

La notion de partie prenante (ou *Stakeholder*, SH à présent) a d'abord été mobilisée en stratégie (Freeman, 1984 ; Martinet, 1984 ; Gélinier, 1984) avant de devenir une référence centrale en gouvernance d'entreprise et en éthique organisationnelle³.

Le terme de *Stakeholder* a été, selon Freeman (1984, p. 31), employé pour la première fois en 1963 lors d'une communication au sein du *Stanford Research*. Sa création provient d'une volonté délibérée de jouer avec le mot *Stockholder* (qui désigne l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (*stake*) dans l'entreprise. La *Stakeholder Theory* (SHT à présent) cherche donc à élargir la

3. Le concept trouve également un écho favorable en politique où il constitue un des éléments centraux de la troisième voie prônée par Giddens et défendue par Tony Blair. Ainsi, le *Employment Relations Act* de 1998 ("*Fairness at work*") peut être considéré comme une application de cette troisième voie (Stoney et Winstanley, 2001, p. 609).

vision actionnariale de l'entreprise (*Stockholder Theory*) qui postule que les dirigeants ont l'obligation fiduciaire d'agir exclusivement selon les intérêts de leurs actionnaires⁴. Avant même l'apparition du terme, on peut considérer Dodd⁵ (1932) et Barnard (1938) comme des pionniers de cette approche lorsqu'ils avancent l'idée que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur coopération nécessaire. Le concept de SH ne s'est toutefois imposé dans la littérature managériale qu'avec la publication de l'ouvrage de Freeman en 1984.

Dans la définition originelle du *Stanford Research Institute* (1963, cité dans Freeman et Reed, 1983, p. 89), le concept de SH désignait les groupes indispensables à la survie de l'entreprise. Les réflexions postérieures conduisent à distinguer deux types de définitions. La première, qui donne au terme de SH un sens large, est proposée par Freeman (1984, p. 46) : « Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. »

La définition de Clarkson (1995, p. 106) est bien plus restreinte. Il distingue les SH volontaires et involontaires selon qu'elles acceptent ou qu'elles sont exposées à un certain risque en nouant une relation avec l'entreprise (dans l'acception de *stake*, il se réfère à la notion d'enjeu et de pari⁶ plutôt que d'intérêt).

Ainsi, les SH volontaires prennent un risque en investissant une forme de capital (humain ou financier) dans l'entreprise. Par contre, les SH involontaires s'exposent aux conséquences provoquées par les activités de l'entreprise. Cette restriction conduit à identifier les groupes importants selon leur contribution directe aux intérêts économiques de l'organisation : cette définition nous paraît plus opérationnelle (son orientation est également plus stratégique qu'éthique pour reprendre l'analyse de Goodpaster (1991)) que celle proposée par Freeman.

Les dimensions de la théorie des parties prenantes

À la suite de Donaldson et Preston (1995, p. 74), on peut distinguer trois utilisations de la SHT qui se chevauchent parfois largement.

La SHT descriptive se présente comme un outil de compréhension des phénomènes organisationnels. Elle cherche à expliquer comment fonctionnent les processus de management, comment et par quels mécanismes les intérêts des SH sont effectivement pris en compte.

La SHT instrumentale se centre sur les stratégies de réponse des dirigeants face aux demandes des SH : les actions sont analysées en examinant les menaces ou bénéfices potentiels posés par les différents SH. La gestion stratégique des SH est alors un moyen au service de l'objectif de rentabilité. La question centrale est de savoir s'il existe un intérêt économique pour l'entreprise à s'engager durablement dans une démarche garantissant la prise en compte des attentes de l'ensemble des SH.

Ces deux premières utilisations sont mobilisées essentiellement en management stratégique et dans les théories élargies de la gouvernance.

Enfin, la SHT normative tente de justifier la nécessaire prise en compte des intérêts des SH et de formaliser des prescriptions, principalement en se référant à des principes éthiques. Chaque SH mérite de la considération et pas seulement parce qu'il est capable de servir les intérêts des autres. La maximisation du profit est donc contrainte par le besoin de justice. Ce cadre est devenu central en éthique organisationnelle.

Une reformulation de la nature de la firme

La SHT se présente comme une critique de la vision traditionnelle de la firme et un enrichissement voire parfois une alternative aux théories contractuelles des organisations. Elle conduit à élargir la représentation que la gestion se fait du rôle et des responsabilités des dirigeants. Au-delà de la fonction de maximisation du profit, il convient d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise, les

4. Cette approche trouve ses fondements symboliques dans le procès ayant opposé en 1919 les frères Dodge à l'entreprise Ford Motor. La Cour Suprême du Michigan donna raison aux actionnaires qui souhaitaient que l'entreprise distribue sous forme de dividendes les profits réalisés (voir Blair, 1995, p. 51).

5. Malgré la sérieuse controverse ayant opposé Berle à Dodd (en 1932) sur la question du rôle des dirigeants, on peut considérer également Berle et Means (1932) comme des pionniers de cette vision pluraliste de la firme.

6. Cela rejoint la définition donnée du terme Stakeholder par le Webster's du terme : « One who holds the stakes in a gamble. »

intérêts et les droits des parties prenantes non actionnaires.

Pour justifier la primauté des actionnaires, les partisans du *Stockholder Model* considèrent que les actionnaires apportent le capital et en supportent entièrement les risques. Ce sont donc les seuls créanciers résiduels, ce qui implique la protection de leurs intérêts et la légitimité de leur statut prioritaire (Williamson, 1985 ; Sternberg, 1999). Le rôle des dirigeants est de réaliser des profits les plus élevés possibles. La maximisation de la valeur actionnariale est censée entraîner, sous certaines conditions⁷, celle du bien être collectif (Jensen, 2001, p. 11).

Dans cette optique, la relation centrale à étudier est donc celle qui existe entre les actionnaires et les dirigeants dans les firmes managériales où il existe une séparation entre propriété et contrôle. Jensen et Meckling (1976) privilégient cette approche : même s'ils appréhendent l'entreprise comme un nœud de contrats entre les dirigeants et ses SH, ils centrent leur analyse sur les relations actionnaires-dirigeants.

Cette approche semble aujourd'hui trop partielle : la vision actionnariale ignore l'importance de nombreux autres partenaires de l'entreprise.

Dans une approche *Stakeholder*, les dirigeants se trouvent au centre d'un réseau contractuel composé de SH internes et externes. La firme est vue comme nœud de contrats implicites ou explicites englobant des relations dyadiques : chaque SH peut, tour à tour, être considéré comme un principal ou un agent. Il s'agit de développer l'entreprise pour l'intérêt de tous : clients, salariés, investisseurs, fournisseurs et communauté locale. Rajan et Zingales (1996) définissent même la firme comme un nœud d'investissements spécifiques.

Des contrats implicites sont nécessaires pour permettre aux SH d'investir dans des relations spécifiques à l'entreprise. Le rôle de la direction est celui d'un *trustee* (intendant). Son rôle est d'équilibrer les intérêts de tous les SH dans l'intérêt à long terme de l'entreprise. Quand ces intérêts entrent en conflit (ce qui est inévitable), son rôle n'est pas de mettre purement et simplement les intérêts des actionnaires en avant mais bien d'exercer un jugement professionnel permettant, dans la mesure des investissements des différentes parties prenantes, d'intégrer des intérêts contradictoires.

Ainsi, les ressources humaines, par leur investissement en capital humain spécifique, prennent part à la création de valeur, ce qui en fait une partie prenante au même titre que les actionnaires. Cette proposition contredit la vision traditionnelle de la firme qui veut que la part de valeur créée par les ressources humaines est rémunérée par les salaires (Kochan et Rubinstein, 2000, p. 370), les salariés n'ayant pas à participer aux prises de décisions concernant le partage de la rente.

L'idée selon laquelle les salariés peuvent être des créanciers résiduels, la rente étant créée par le concours de partenaires, et non par les seuls actionnaires, trouve aujourd'hui une assise théorique⁸ présentée par des spécialistes de la finance (Charreaux et Desbrières, 1998). Selon ce point de vue, les salariés, comme les actionnaires réalisent un investissement et courent des risques. La partie spécifique du capital humain qu'ils ont investi dans la firme n'est, en effet, pas protégée par le contrat de travail.

Il devient donc pertinent d'analyser l'investissement particulier des salariés, ce qui conduit à une analyse de la dimension stratégique de leurs compétences.

1.1.2. Investissements en compétences et rôle du DRH

Le capital humain spécifique

L'idée que la valeur créée par les compétences des salariés constitue un actif fondamental et source d'avantage concurrentiel est, à présent, affirmée de façon quasi-consensuelle (Kochan et Rubinstein, 2000 ; Pfeffer, 1998 ; Becker et Gerhart, 1996). Le développement du modèle des ressources et des compétences (MRC) y a certainement beaucoup contribué (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991).

Dans une approche *Stakeholder*, la prise en compte des intérêts des salariés se justifie dans la mesure où ceux-ci effectuent des investissements en capital humain spécifique dans la firme (Caby, Hirigoyen, 2000, p. 107). Blair (1998) définit le capital humain spécifique comme un ensemble de compétences, connaissances, réseaux ou relations personnelles qui sont spécialisés dans une entreprise et qui sont plus "valorisables" dans cette entreprise qu'ils ne le seraient dans une autre.

Il paraît pertinent d'évaluer les risques particuliers liés à ce type d'investissement pour mieux cerner les salariés en tant que partie prenante, et les distinguer des actionnaires.

Les risques courus par les salariés

Ils semblent être de deux natures (Blair, 1998) :

- le risque que la valeur créée par les salariés soit appropriée par les autres SH, principalement les actionnaires et les dirigeants (problème du hold-up) ;
- le risque que la valeur du capital humain subisse une dépréciation : les compétences particulières risquent de ne plus être utiles à une firme donnée.

Ce dernier risque doit être rémunéré (Etzioni, 1998) sinon l'incitation à développer le capital spécifique disparaît, ce qui peut être un frein à la réalisation des objectifs organisationnels.

Par ailleurs le risque lié à l'investissement en capital humain spécifique peut être associé à un coût pour chaque salarié. C'est le coût spécifique qui résulte de la perte d'emploi (dans le sens où il est difficile pour les salariés de retrouver leur salaire sur le marché). Selon Blair et Roe (1999), quand des salariés perdent leur emploi sans faute de leur part, ils subissent une baisse de salaire de 10 à 15 % lorsqu'ils sont de nouveau embauchés. La perte est encore plus marquée quand leur ancienneté est supérieure à 10 ans. Il est donc de l'intérêt des salariés de maintenir des relations de long terme avec leur entreprise afin de tirer parti de leur investissement spécifique (Blair, 1998, p. 196). Les salariés peuvent prétendre recevoir la juste contrepartie de leurs contributions (Charreaux, 2000).

Notons que les salariés possédant des compétences critiques disposent d'un pouvoir de négociation supérieur pour être considérés comme des SH. Par contre, pour la majorité des salariés, des moyens collectifs de mobilisation des connaissances sont nécessaires, la valeur ajoutée qu'ils contribuent à créer provenant de leurs efforts conjoints.

Une fois mieux évalués les risques courus par les salariés en tant que partie prenante, il est intéressant de comparer la situation des actionnaires et des salariés. Alors que les actionnaires peuvent diversifier leur risque (les grandes entreprises sont bien souvent contrôlées par des investisseurs institutionnels qui disposent d'un portefeuille d'actions équilibré), les salariés n'en ont pas la possibilité : leur capital spécifique est investi uniquement dans l'entreprise et n'a pas de valeur à l'extérieur de celle-ci (Caby et Hirigoyen, 2000, p. 109). Ils sont donc particulièrement vulnérables.

Pour apprécier dans quelle mesure le DRH peut agir comme agent des salariés et préciser notre problématique, nous mobilisons ce cadre théorique aux pratiques de gestion des compétences.

Gestion des connaissances et des compétences

Dans la définition du capital humain spécifique, Blair ne distingue pas précisément les notions de compétences et de connaissances. Or, cette distinction se révèle utile pour faire le lien entre une vision essentiellement théorique et une approche plus pratique relevant des Ressources humaines et centrée sur le DRH. À partir de là, il est possible de situer le rôle du DRH en matière de gestion des compétences et en particulier de montrer que ce rôle est partagé avec la hiérarchie directe.

Cette distinction entre compétences et connaissances donne lieu à des interprétations très différentes. En effet, selon Oiry et d'Iribane (2001), la construction de la notion de compétence est un moyen pour les dirigeants d'entreprise de justifier l'abandon d'un rapport salarial largement dépendant des connaissances des salariés, de leur qualification individuelle.

La manière dont la notion de compétence est introduite par le responsable du CNPF en 1990, puis la définition qui en fixe les contours en 1998 montre en tous cas que connaissances et compétences ne doivent pas être confondues.

Ainsi, Jean Gandois conçoit la compétence comme une capacité à atteindre des résultats par le biais d'un engagement marqué dans un travail collectif et d'un fort degré de polyvalence. « L'appréciation des hommes ne doit plus se faire seulement sur leurs connaissances théoriques. L'interdépendance des fonctions dans les nouvelles organisations exigera qu'on puisse apprécier leur capacité à prendre des initiatives et à travailler en équipes. » (*Le Monde*, 16 novembre 1990, p. 43.)

La définition adoptée par le CNPF en 1997 permet de distinguer clairement les connaissances d'un salarié de sa compétence, cette dernière étant comprise comme l'usage que le salarié fait de ses connaissances en situation de travail. « La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportements, *s'exerçant dans un contexte précis ; elle se constate à partir de sa mise en œuvre, en situation professionnelle*, à partir de laquelle elle est validable. » (Medef, 1998, T1, p. 5.)

Selon cette approche, les connaissances appartiennent au salarié tandis que les compétences sont des connaissances mobilisées en situation de travail. Les salariés, en mobilisant leurs connaissances (théoriques, pratiques, ou comportementales) en fonction de leur interprétation du contexte de travail, développent des compétences qui leur permettent d'assurer l'activité.

Ainsi, les connaissances intéressent l'employeur dès lors qu'elles se rapportent à l'entreprise et qu'elles sont ou seront mises en œuvre en situation de travail. Selon cette approche, *le capital humain spécifique est un ensemble de connaissances, détenues par les salariés, connaissances qui sont à la fois particulières et essentielles aux différentes activités et à leur coordination*. Une question cruciale mérite alors d'être formulée : qui, au nom de l'employeur, identifie et définit ces connaissances essentielles ?

Il est important de signaler qu'aujourd'hui le DRH administre les compétences beaucoup plus qu'il ne les repère ou ne les définit, cette mission revenant d'abord à la hiérarchie directe. En 1998, le Medef, à l'issue d'une réflexion sur la logique compétence, affirme le partage de la gestion des compétences entre service ressources humaines et hiérarchie directe. Le service ressources humaines a pour mission de définir les orientations en matière de politique du personnel et administre les ressources humaines, l'encadrement devant s'occuper d'une gestion quotidienne des compétences. Le DRH et la hiérarchie directe partagent les fonctions d'évaluation, de validation et de certification des compétences mais « compte tenu du caractère fortement personnalisé de la compétence (...) le premier niveau pertinent concernant son développement et sa reconnaissance est constitué par la relation directe existant entre le salarié et sa hiérarchie directe » (Medef, 1998, T 9, p. 39).

Selon ce partage des rôles l'encadrement direct analyse les compétences et le DRH facilite cette analyse et en administre les résultats. Il est précisé que la hiérarchie directe « utilise les outils qui sont à sa disposition ou recueille les informations souhaitées selon les procédures adoptées en les complétant éventuellement de remarques et d'avis personnels » ; les responsables de ressources humaines « ont un double rôle de production et de mise à disposition des outils et méthodologies (...) et d'exploitation des données recueillies ». (Medef, 1998, T6, p. 28).

Un tel partage des rôles semble s'opérer dans les entreprises. Dans une enquête sur la fonction Ressources humaines (Cegos, 2000a), les DRH considèrent que la gestion des compétences relève de leur prérogative. Ils admettent, cependant, qu'ils partagent leur pouvoir de décision avec l'encadrement direct en matière d'évaluation, de recrutement, de formation ou de rémunération et qu'ils consacrent l'essentiel de leur temps à des tâches administratives.

Ainsi, c'est principalement la hiérarchie directe qui repère les salariés qui détiennent et interprètent les connaissances importantes en situation de travail. Les DRH outillent cette hiérarchie directe pour recueillir des informations et les transmettre au service de ressources humaines. En fonction des outils dont ils disposent pour renseigner le service ressources humaines (grille d'évaluation individuelle, tableau de polyvalence, etc.), ils mettront plus ou moins en avant le rôle de certains individus qu'ils estiment remarquables ou l'importance de la coopération dans le service ou l'atelier.

Cela signifie que le DRH n'identifiera pas le même ensemble de salariés "ressources" pour l'entreprise suivant qu'il envisage l'analyse de l'activité d'abord comme une coordination d'individus ou essentiellement comme une coopération d'individus formant un collectif. Suivant les outils qu'il met

à disposition de la hiérarchie directe, il peut conclure que le capital humain spécifique n'est détenu que par une faible fraction des salariés (certains cadres, ingénieurs, techniciens ou ouvriers exerçant dans leur travail des connaissances difficiles à acquérir), ou qu'il est partagé par un ensemble très large de salariés.

Le DRH administre donc, avec une certaine marge de manœuvre, un portefeuille de compétences en s'appuyant sur les informations que lui fait parvenir la hiérarchie directe.

Dans une approche *Stakeholder* (essentiellement de nature descriptive et instrumentale), nous formulons la proposition suivante : **le DRH gère ce portefeuille de compétences à la fois pour le compte du dirigeant et pour le compte des salariés**. Nous proposons de développer les termes de cette proposition puis d'en mesurer la pertinence de manière empirique.

Le DRH, agent du dirigeant

Il le représente pour ce qui a trait à la GRH. Dans ces conditions, il ne défend les intérêts des salariés que lorsque ces derniers ne rentrent pas en conflit avec ceux de la direction (recherche d'une logique gagnant-gagnant).

Son rôle se place dans un cadre dynamique : les décisions stratégiques prises par l'équipe de direction modifient, par à-coups, le périmètre organisationnel (ou nécessitent une réorganisation interne) et affectent l'ensemble des connaissances utiles et des compétences utilisées. La gestion des compétences (affectant les principales missions de l'entreprise) est alors conditionnée par les objectifs stratégiques de la direction.

Dans ce contexte, le DRH intervient donc essentiellement de façon réactive dans la stratégie organisationnelle : il participe peu à son élaboration et cherche à mettre en place les politiques RH nécessaires à la mise en œuvre de cette stratégie (voir Truss et al., 1997). L'importance accordée au capital humain spécifique et à certaines connaissances jugées stratégiques conduit à des pratiques de GRH différenciées selon les compétences des salariés. Plus précisément, le DRH cherche à négocier, à moindre coût et dans des conditions optimales de flexibilité, la délivrance des compétences nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La gestion des effectifs (entrées et sorties) est une mission déterminante afin de permettre l'ajustement rapide et à moindre coût des besoins en compétences avec les développements stratégiques.

Le DRH comme agent des salariés

Dans une approche proactive, il cherche à faire valoir auprès de l'équipe de direction l'importance des connaissances détenues et mises en œuvre par les salariés. Il fait, en particulier, état du capital humain spécifique de l'entreprise et de sa nécessaire prise en compte dans la définition et la mise en œuvre de toute option stratégique. Cela conduit à une participation active au processus d'élaboration de la stratégie.

Dans ce deuxième rôle, il appuie les intérêts des salariés sur la base de cette argumentation : si le dirigeant se coupe de ce que savent ses salariés, de leur manière d'apprendre et d'inventer ensemble, il raisonne sur un marché abstrait, sans connaître ses clients et sans analyser leurs besoins. Pour reprendre Michault et Thoenig (2001), il pense la stratégie sans « s'enrichir des compréhensions différenciées du terrain qui existent au sein de son entreprise ». Le DRH représente les besoins en GRH dans l'organisation, tout comme les responsables financiers mettent en avant la prééminence des considérations financières.

S'il veut remplir ce rôle, le DRH appartient nécessairement au comité de direction de la structure et participe activement aux prises de décisions ; il met en avant la fonction ressources humaines et la gestion des compétences. Plus précisément, il cherche à influencer la stratégie en faisant valoir le capital humain spécifique à la fois comme une ressource et une contrainte déterminante. Il se focalise sur les missions d'évaluation et de formation pour développer cette ressource ou minimiser cette contrainte sur le long terme.

Ces développements ont pour mérite de reformuler le rôle du DRH dans l'élaboration et la mise en œuvre des décisions stratégiques. Nous avons souhaité en mesurer la pertinence sur un plan empirique.

1.2 Cadre méthodologique

Nous présentons, tout d'abord, les options choisies dans notre recherche empirique avant de décrire en détail la structure de l'échantillon retenu.

1.2.1 Présentation de notre démarche

De nature essentiellement exploratoire (le sujet ayant été très peu traité à l'intérieur du cadre conceptuel que nous retenons), notre recherche s'intéresse au rôle du DRH dans l'élaboration et la mise en œuvre des décisions stratégiques. Plus précisément, nous centrons cette analyse sur les interactions entre stratégie et pratiques de gestion des compétences.

Pour ce faire, nous avons opté pour l'administration d'un questionnaire auprès d'un échantillon de responsables de la gestion des ressources humaines appartenant à des organisations économiques. Ce choix se justifie par notre volonté d'interroger un grand nombre de DRH (répartis sur tout le territoire français) pour mieux rendre compte de la grande diversité des pratiques.

Bien évidemment, le recours à des entretiens semi-directifs et à des investigations plus en profondeur permettrait, sans aucun doute, de recueillir davantage d'informations. Toutefois, les contraintes financières et temporelles imposées à cette recherche auraient compromis sérieusement sa faisabilité.

Le questionnaire, élaboré sous SPHINX, a été soumis, au préalable, à quelques DRH et en face à face, afin de le tester. Cela a conduit à le faire évoluer de façon à minimiser les biais introduits par certaines questions.

Le questionnaire final comprend trois grandes parties. La première partie (8 items) vise essentiellement à recueillir des informations portant sur l'identité du répondant ainsi que sur la structure au sein de laquelle il exerce son activité (voir la partie 1.2.2 pour l'analyse).

La deuxième partie concerne le rôle du DRH dans l'élaboration et la mise en œuvre des décisions stratégiques (13 items). Trois questions ouvertes visent à recueillir des informations de nature qualitative permettant d'illustrer les réponses.

Enfin, la troisième partie vise à recueillir des informations concernant la gestion des compétences mise en place dans la structure étudiée (11 items).

Il est précisé au destinataire qu'il a toute latitude pour développer ses réponses et préciser son point de vue.

Ce questionnaire a, ensuite, été adressé à 145 DRH en fonction. La majorité de ces responsables fait partie d'une association de diplômés d'un DESS GRH (créé en 1975). Nous avons également sollicité les responsables accueillant en stage les étudiants de la promotion actuelle de ce même DESS ainsi que quelques responsables faisant partie de notre réseau de connaissances. Cette démarche garantit un taux de retour bien supérieur à un envoi anonyme.

Cependant, l'échantillon (s'approchant fortement d'un échantillon de convenance) ainsi constitué ne peut être jugé comme représentatif de la population totale des DRH.

1.2.2 Analyse de la structure de notre échantillon

Notre échantillon final se compose de 70 réponses exploitables (obtenues après une seule relance par courrier), le taux de retour s'établissant à 48 %.

Il comprend, plus précisément, si l'on reprend les intitulés des fonctions exercées : 31 directeurs des ressources humaines (44 % de l'échantillon) et 39 responsables *ressources humaines* (56 % du total).

En outre, 23 répondants (34 % de l'échantillon) exercent au niveau d'une entreprise, 15 (21 %) au niveau du siège d'un groupe et 32 (46 %) au niveau d'un établissement appartenant à un groupe (ces derniers étant certainement plus éloignés des centres de décisions stratégiques).

Le croisement de ces deux séries de données (intitulés des fonctions et niveau auquel le responsable exerce sa fonction) ne permet pas d'en déduire que les RRH exercent principalement dans des établissements et les DRH à un niveau supérieur. Cela ne préjuge donc absolument pas de leur influence dans la prise de décision stratégique. Ainsi, dans la suite de l'analyse, par souci de

commodité, nous employons la dénomination de DRH pour qualifier l'ensemble de nos répondants.

Concernant l'ancienneté des répondants dans la fonction RH, notre échantillon est plutôt équilibré. Près des trois quarts des répondants ont une ancienneté supérieure à cinq ans dans la fonction RH et 41 % possèdent plus de 10 ans d'expérience.

Ces répondants exercent leur activité au sein d'unités de taille importante : 85 % des responsables interrogés travaillent dans des structures de plus de 200 salariés, plus de 30 %, sont en fonction dans des unités employant plus de 1000 salariés.

Par ailleurs, au sein de ces unités, la structure moyenne des emplois par catégories socioprofessionnelles est la suivante : 17 % de cadres, 27 % de techniciens et d'agents de maîtrise et 55 % d'employés et ouvriers⁹.

Tableau 1 - Secteur d'activité des unités étudiées

Secteur d'activité de l'entreprise	Nb. Cit.	Fréq.
Industrie	54	77,1 %
Services	13	18,6 %
Commerce	3	4,3 %
Total	70	100 %

Notre échantillon (voir le tableau 1) est constitué à plus de 75 % d'entreprises industrielles couvrant l'ensemble des secteurs même si l'automobile (construction et équipement) et l'agroalimentaire sont les plus représentés.

Enfin, plus de la moitié des répondants appartiennent à des services RH de plus de cinq salariés, près de 30 % exercent dans des services comprenant plus de dix salariés. Cela laisse supposer une spécialisation des missions de chacun et le fait qu'une personne soit en charge de la gestion des compétences.

L'analyse de cet échantillon appelle plusieurs remarques. Tout d'abord, la taille importante des structures étudiées permet d'envisager l'existence d'une certaine formalisation des pratiques RH et notamment en matière de gestion des compétences.

L'objectif de cette formalisation est d'harmoniser les pratiques et d'éviter les inégalités de traitement (cela correspond à la mise en place d'un modèle objectivant des Ressources Humaines au sens de Pichault et Nizet, 2000).

Dans des structures plus petites, la mise en place et le suivi d'outils de gestion des compétences a moins de sens dans la mesure où les fonctions attribuées à chacun peuvent être plus facilement identifiées et distinguées.

Ces outils de gestion des compétences permettent des analyses et des comparaisons de postes et de fonctions, et peuvent être utilisés pour définir précisément le portefeuille des compétences ; lorsque ces études sont mises en relation avec les projets de l'entreprise, elles facilitent l'élaboration de politiques de formation, de promotion, de rémunération, d'embauches et de départs.

Par ailleurs, dans les grandes structures, les questions relatives à la gestion des compétences (définition des contenus d'emplois, évolution de ces contenus, mise en place de formations, etc.) sont plutôt déléguées aux responsables de sites industriels, les DRH situés au siège s'occupant de représenter l'employeur dans les négociations avec les syndicats, ou de définir les grandes lignes de la politique RH.

Il s'agit, à présent, de présenter les principaux résultats de cette étude empirique.

9. La comparaison de ces chiffres avec la structure des emplois mesurée par la DARES (données 1997) indique que notre échantillon présente une qualification plutôt plus élevée que la moyenne des entreprises françaises.

2. Résultats et discussion

Nous présentons, tout d'abord, les principaux résultats de notre travail avant de discuter de leur pertinence.

2.1 Le DRH, lien entre stratégie organisationnelle et gestion des compétences

Nous cherchons, ici, à mettre en évidence le rôle dual du DRH, tour à tour agent du dirigeant et agent des salariés.

2.1.1 Le rôle du DRH dans l'élaboration et la mise en œuvre des décisions stratégiques

Les décisions stratégiques majeures. Avant d'appréhender le rôle du DRH dans le processus stratégique, il est nécessaire de faire le point sur les décisions stratégiques majeures ayant affecté récemment les unités étudiées (voir le tableau 2). Il convient de noter que seulement 16 % des répondants affirment que leur unité n'a pas connu de changement stratégique majeur. Cela reflète l'intensité du jeu concurrentiel actuel.

Tableau 2 - Les décisions stratégiques majeures dans les unités étudiées

Décisions stratégiques majeures	Nb. cit.	Fréq.
Fusion-acquisition d'une entité	24	34,3%
Cession d'activités	20	28,6%
Externalisation d'activités	19	27,1%
Alliance avec un partenaire	18	25,7%
Changement organisationnel	10	14,3%
Restructuration	5	7,1%
Opération de croissance interne	5	7,1%
Changement technologique	3	4,3%
Prise de contrôle d'un fournisseur ou d'un client	3	4,3%
Délocalisation	3	4,3%
Prise de contrôle par une autre unité	2	2,9%
Autre	1	1,4%
Total obs.	70	

Ce tableau nous renseigne sur l'importance relative des différentes options stratégiques. Nous pouvons distinguer deux types de décisions stratégiques : celles qui modifient le périmètre d'activité de l'entreprise (fusion-acquisition, cession, externalisation, alliance) et celles qui conduisent à une importante réorganisation interne (changements organisationnel et technologique, restructuration).

Il s'agit, à présent, de décrire comment le DRH se positionne par rapport à ces décisions stratégiques.

Sa dimension stratégique se manifeste d'abord par une reconnaissance institutionnelle de son rôle. 90 % des DRH interrogés font partie du comité de direction de leur structure. Cela indique qu'ils ont la possibilité de mettre en avant le capital humain spécifique (et de représenter les intérêts des salariés) comme ressource et contrainte déterminante pour la stratégie organisationnelle.

Bien évidemment, les DRH au niveau des sièges sont mieux placés pour faire valoir la gestion des compétences comme variable stratégique que les responsables de sites au niveau des établissements. Cependant, cela nécessite de leur part une connaissance précise du capital cognitif dont dispose leur entreprise.

L'appartenance au comité de direction ne délivre aucune information sur la teneur exacte de leur rôle dans la stratégie (la condition paraît nécessaire mais non suffisante). Pour ce faire, nous avons distingué deux temps dans le processus stratégique : une phase d'élaboration et une phase de mise en œuvre.

L'élaboration de la stratégie

Lors de cette phase, 77 % des répondants considèrent qu'ils ont eu l'occasion de mettre en avant la fonction RH.

Nous avons souhaité savoir si les DRH avaient, à cette occasion, été amené à présenter les RH successivement comme un coût, comme un portefeuille de compétences.

Le premier point divise les DRH : 40 % d'entre eux indiquent qu'ils ont présenté les RH plutôt (voire tout à fait) comme un coût, la moitié seulement des répondants s'opposant à cette vision.

De façon beaucoup plus consensuelle, ils sont plus de 85 % à estimer qu'ils ont présenté les RH plutôt (voire tout à fait) comme un portefeuille de compétences. De même, selon 71 % de nos répondants, la question des compétences des salariés est systématiquement abordée dans la phase d'élaboration de la stratégie.

Les illustrations qu'ils fournissent quant à leur rôle confirment que la fonction RH est bien partie intégrante de tout projet stratégique. Ainsi, deux grands rôles peuvent être identifiés pour le DRH : un rôle de conseiller, d'expert auprès de la direction ; un rôle de médiateur entre la direction et les salariés. D'après les illustrations fournies, il semble que le premier rôle est dominant. Lors de l'élaboration des décisions stratégiques, le DRH exerce son expertise en matière :

- d'évaluation de l'impact socio-économique des différentes options stratégiques. Il semble également que le DRH intervient, en amont, notamment pour évaluer l'opportunité ou non d'externaliser certaines fonctions. De même, il apporte ses compétences en matière d'audit social dans le cadre de l'acquisition d'une unité ;
- d'analyse de l'impact des choix stratégiques sur les compétences (identification des conditions de réussite de l'option stratégique notamment des nouvelles compétences à maîtriser). À l'issue de l'analyse des écarts de compétences constatés, il porte la responsabilité de proposer des actions correctrices, choisit de former les compétences en interne ou de recruter de nouvelles compétences.

Ce rôle situe très clairement le DRH comme agent de la direction.

Le DRH tient également le rôle de médiateur entre les intérêts des salariés et ceux de la direction : il est chargé de communiquer avec les organisations syndicales et les salariés, de présenter et préparer les réorganisations nécessaires, le tout avec l'impératif de maintenir le climat social. Les DRH justifient cette fonction de médiateur de deux façons :

- sur un plan instrumental, le maintien du climat social est vu comme le garant du succès stratégique et ils défendent ce point de vue auprès de la direction ;
- sur un plan normatif, ils se posent en défenseurs des salariés, cherchant à mettre en avant la prééminence de l'humain sur le stratégique. Cela conduit, par exemple, à sensibiliser la direction quant à l'impact social de l'externalisation, à promouvoir l'employabilité des salariés, à imaginer de nouvelles productions pour éviter un plan social. Un répondant précise même que l'entreprise doit se développer en fonction des compétences des salariés et non en fonction des contraintes de l'activité.

La mise en œuvre de la stratégie

Lors de cette phase, plus de 78 % des DRH considèrent qu'ils ont mis en avant la fonction RH. Ce pourcentage est comparable avec celui du point précédent.

Les illustrations recueillies indiquent clairement que les DRH cherchent à aligner la politique Ressources humaines avec la stratégie. Le rôle essentiel est un rôle d'accompagnement des décisions stratégiques : le DRH est vu comme un agent facilitateur du changement exigé par la stratégie. Il est responsable (au nom de la direction) de la réorganisation de l'unité et de la conduite du changement.

Le DRH vise, d'une part, à minimiser l'impact social des décisions stratégiques : organisation de la sauvegarde des emplois, du reclassement des salariés, négociation d'accords, recueil des souhaits des salariés. D'autre part, il est chargé de mettre en phase stratégie et gestion des compétences. Ainsi, pour 61 % des répondants, la mise en œuvre de la stratégie a nécessité des développements en matière de gestion des compétences.

Plus précisément, formation et recrutement sont les deux missions RH qui ont été le plus affectées par ces développements. Elles consacrent les deux options qui s'offrent au DRH : soit, quand cela est possible, privilégier la préservation et le développement portefeuille de compétences des salariés ; sinon, renouveler ce portefeuille par une politique de recrutement appropriée.

Seulement 17 % des répondants précisent que la mise en œuvre de la stratégie est remise en cause par des décalages trop importants entre les compétences existantes (reposant sur le capital cognitif actuel de l'entreprise) et les compétences requises. Ces difficultés tiennent à des problèmes de reconversion (par exemple, un répondant rappelle la difficile reconversion de mineurs vers des métiers de l'industrie), à des manques de compétences trop marquées de certains opérateurs ou encore à une surévaluation des compétences des cadres.

Ce faible pourcentage tient, au fait, que lorsque des décalages importants sont constatés, il est de la responsabilité du service RH de combler les écarts entre compétences existantes et requises par une politique de gestion des compétences appropriée (on retrouve notamment l'importance de la formation). Il témoigne, cependant, sans préjuger de la portée réelle des actions mises en place par les DRH, d'une volonté du répondant d'affirmer son rôle central.

Le rôle du DRH dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie ayant été mis en évidence, il reste à analyser la manière dont il gère les compétences des salariés.

2.1.2 La gestion du portefeuille de compétences des salariés par le DRH

Cette partie nous conduit à aborder successivement la question de la connaissance par le DRH du portefeuille de compétences des salariés, puis ses modalités de constitution ainsi que les politiques suivies en matière de reconnaissance des compétences.

Le DRH connaît-il le portefeuille de compétences de l'entreprise ?

Afin de renseigner l'équipe de direction sur le capital humain spécifique de l'entreprise, le DRH doit mettre en place une gestion intégrée des compétences. Il s'agit de superviser le développement, l'actualisation et l'interconnexion de bases de données croisant à la fois des informations sur le personnel et sur l'organisation du travail. Or, selon une précédente enquête que nous avons pu mener auprès de DRH appartenant essentiellement à des grandes entreprises industrielles, ces bases se limitaient, pour 40 % des responsables interrogés, aux seules données administratives obligatoires. La présente étude permet de compléter utilement ces informations.

Pour 63 % des répondants, l'évaluation des compétences concerne l'ensemble des salariés. Pour cette large majorité de DRH, tous les salariés bénéficient d'un entretien individuel d'appréciation qui permet de mettre à plat les compétences existantes, les connaissances à acquérir, etc.

Cependant, ces informations obtenues par la hiérarchie doivent être comparées, classées, hiérarchisées, pour que le DRH modélise le portefeuille de compétences. Ce qui suppose l'utilisation de référentiels de compétences. Nous avons cherché à connaître les pratiques des DRH dans ce domaine. 43 % d'entre eux n'utilisent pas de référentiels de compétences, 6 % indiquent qu'un référentiel est en cours d'élaboration. Une petite majorité (51 % des DRH) dispose donc de cet outil. Toutefois, seulement 22 % des répondants précisent que le référentiel couvre l'ensemble des catégories socioprofessionnelles.

La connaissance par les DRH des compétences dont dispose l'entreprise semble relativement peu formalisée. Cela indique, pour la plupart d'entre eux, des difficultés pour faire valoir ces compétences comme variable stratégique.

La constitution du portefeuille de compétences

Plus de 85 % des DRH semblent privilégier la mobilité interne au recrutement externe, quand cela est possible¹⁰. Cela indique que les DRH constituent d'abord le portefeuille de compétences par le biais de la formation ou en favorisant la mobilité sur la base d'informations fournies par la hiérarchie

¹⁰ Il convient de noter que l'engagement en faveur du recrutement en interne est mentionné dans un nombre croissant de chartes d'éthique développant l'orientation de la politique RH des entreprises.

directe. Le recours aux recrutements, ou à la sous-traitance pour pallier le manque de compétences vient après.

Toutefois, c'est bien la hiérarchie qui est chargée d'identifier, en priorité, les besoins en recrutement (pour 63 % de nos répondants), le rôle prééminent de la direction est cité par 26 % des DRH et enfin, seulement 10 % des répondants mettent en évidence la prédominance du service RH.

De même, nous avons souhaité savoir qui était chargé d'identifier, en priorité, les besoins en matière de formation. Les réponses sont tout aussi claires : c'est bien la hiérarchie qui s'en charge (pour 67 % des répondants), le service RH est perçu comme moteur pour seulement 23 % des répondants.

Ces deux derniers points confirment la vision de la GRH comme fonction partagée.

Dans les entreprises de notre échantillon, la formation est plutôt considérée comme un investissement et plus seulement comme une obligation légale. En effet, nous constatons qu'en moyenne, la contribution à la formation professionnelle continue (3,9 % de la masse salariale) dépasse largement le minimum obligatoire (1,5 %) ; elle est aussi supérieure à la dernière moyenne calculée par le Cereq (Centre de Recherche sur les Qualifications) à partir des déclarations fiscales 1999 des employeurs (3,22 %). Bien évidemment, cela ne préjuge en rien de la pertinence des formations dispensées par rapport à l'objectif de valorisation du portefeuille de compétences.

Les entreprises qui investissent le plus dans la formation (plus de 4 % de la masse salariale) appartiennent principalement à des secteurs relevant de l'équipement industriel. Dans ces cas, l'effort marqué en matière de formation accompagne des manœuvres stratégiques qui modifient le périmètre de l'activité ou des changements organisationnels très importants.

La reconnaissance des compétences

Il s'agit, enfin, de savoir si les collaborateurs les plus compétents sont valorisés (c'est-à-dire comment les DRH identifient et valorisent ceux qui investissent le plus dans l'entreprise). Pour 70 % des répondants, ces collaborateurs font l'objet d'une distinction particulière.

Une telle distinction vise, plus précisément, à :

- fidéliser les meilleurs éléments (selon 66 % des répondants identifiés précédemment) ;
- utiliser leur expertise pour former d'autres salariés (58 %) ;
- mieux gérer les remplacements ou les créations d'emplois (40 %).

Ces compétences distinctives sont surtout reconnues à travers des politiques de primes et d'augmentations individuelles. Ainsi, seulement 19 % des répondants précisent qu'il n'existe, dans leur unité, aucune prime liée aux compétences individuelles. Toutefois, une analyse plus fine des pratiques de rémunération des 80 % restants met en évidence l'importance des primes de résultats ou d'objectifs ainsi que des primes de productivité.

Les DRH jugent donc essentiellement de la compétence à travers les résultats atteints ou les performances. Le fait est notable dans la mesure où un salarié compétent peut très bien ne pas atteindre les résultats qui lui sont assignés faute de moyens. De même, certains répondants reconnaissent que les primes de mérite sont parfois attribuées de façon subjective.

Les primes de qualité, qui mieux que les primes de résultat attestent que les connaissances ont été correctement mises en œuvre en situation de travail ne semblent pas très utilisées.

Par ailleurs, près d'un tiers des responsables interrogés font également remarquer que la promotion est aussi une manière de favoriser et de reconnaître simultanément l'acquisition de nouvelles compétences.

Cette étude témoigne enfin de la faible pénétration de pratiques telles que le recours à l'actionnariat salarié et aux stock-options (74 % des répondants indiquent qu'ils n'en distribuent pas) dans les unités étudiées.

Il paraît, à présent, essentiel de mettre en perspective ces résultats par rapport à notre problématique et de discuter de l'intérêt de notre approche conceptuelle.

2.2. Discussion et conclusion

Avant de synthétiser les apports de notre recherche, il convient d'en aborder brièvement les limites. En effet, amener des DRH à s'exprimer directement sur leur rôle dans la stratégie organisationnelle peut paraître délicat. Nous sommes parfaitement conscients des biais liés à l'utilisation d'un questionnaire. Les informations recueillies comportent nécessairement une forte part de subjectivité. Les répondants peuvent être tentés, soit de valoriser l'aspect stratégique de leur fonction, soit au contraire d'en développer le rôle d'agent des salariés, sans lien avec leurs activités réelles.

Cependant, ce travail ne constitue qu'un premier pas (délibérément situé à un niveau général) et mérite d'être prolongé par des recherches plus ciblées davantage axées sur des études de cas. De même, il serait pertinent d'analyser plus précisément le rôle de la FRH en interrogeant les autres responsables fonctionnels ainsi que la ligne hiérarchique sur ce point.

Cette étude apporte, tout de même, des éléments de compréhension pertinents sur la façon dont la gestion des compétences s'articule avec la stratégie ainsi que sur le rôle du DRH comme agent de liaison entre les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés. Elle met, tout d'abord, en évidence le rôle croissant de la FRH dans la recherche de la performance organisationnelle. Cela passe clairement par la domination du rôle instrumental du DRH, devenu un manager à part entière et jugé sur la qualité de ses résultats.

En amont de la prise de décision stratégique, le DRH dispose, en effet, d'une position unique pour juger de la cohérence des décisions stratégiques. En participant aux discussions concernant les conséquences des choix stratégiques, il peut partager les informations privilégiées dont il dispose sur les caractéristiques des RH et ainsi alerter l'équipe de direction de leurs risques potentiels. Il aide également à identifier les compétences nécessaires afin d'atteindre les objectifs stratégiques. La stratégie n'est plus seulement une donnée s'imposant au système RH, le DRH dispose d'une marge de manœuvre (même si elle est parfois limitée) pour influencer la teneur des choix stratégiques.

Concernant la phase de mise en œuvre de la stratégie, le DRH veille à l'alignement des pratiques RH avec la stratégie et notamment à adapter les compétences en fonction des options choisies. Au-delà de cette responsabilité, il est également un agent facilitant le changement. Devenu responsable de la vitalité de l'organisation, il doit contribuer, par ses actions, à améliorer la flexibilité organisationnelle. Pour ce faire, il introduit des développements en matière de gestion des compétences qui impliquent, de façon diverse, les missions RH :

- la nécessité de modifier de façon radicale le portefeuille de compétences met l'accent sur la gestion des départs et sur le recrutement ;
- la possibilité de faire évoluer progressivement la composition de ce portefeuille concerne principalement l'évaluation, la formation et la rémunération.

Plus précisément, deux grandes options apparaissent selon que le DRH se considère comme l'agent de la direction ou celui des salariés.

Dans le premier cas, se centrant sur la coordination des salariés, il met en place essentiellement un modèle individualisant de GRH (Pichault et Nizet, 2000) visant :

- à distinguer les salariés difficilement remplaçables de ceux qui le sont plus aisément ;
- à attirer et à conserver les personnes jouissant d'une compétence recherchée ;
- à utiliser au mieux les personnes qui ne disposent pas de compétences critiques.

Les dépenses occasionnées pour fixer les compétences critiques sont compensées par des gains sur les salaires ou sur les conditions de travail des personnes moins stratégiques. De même, il développe des pratiques de formation préférentielles, accordant plus d'importance au renforcement des connaissances essentielles et à l'évolution des savoirs de ceux qui les détiennent.

Dans le deuxième cas, se centrant sur la coopération des salariés, il met en place, en priorité, des pratiques visant à homogénéiser la gestion des différentes catégories de personnels. Il s'appuie sur l'idée selon laquelle il est moins important de déterminer précisément qui détient telle ou telle connaissance

importante que de s'intéresser à la manière dont cette connaissance s'acquiert et se transmet en situation de travail. Il privilégie l'opinion selon laquelle les connaissances utiles nécessitent un apprentissage relativement long, rendant nécessaire une certaine stabilité du personnel (la mobilité interne est alors préférée aux recrutements et aux licenciements). Le DRH, comme dans le premier cas, cherche à définir les connaissances essentielles à l'entreprise et à savoir qui les détient. Cependant, il s'agit moins pour lui de segmenter le personnel sur cette notion que de favoriser les pratiques de coopération.

Il convient de noter que l'évolution d'une attitude réactive vers une position proactive dans l'élaboration de la stratégie ne conduit pas forcément à une meilleure reconnaissance des intérêts collectifs des salariés : aucun de nos répondants n'indique qu'il cherche à développer des compétences les plus polyvalentes possibles de façon à pouvoir répondre aux différentes options stratégiques retenues. De même, aucun ne précise qu'il est en mesure de repousser les options stratégiques se révélant ne pas être en cohérence avec le portefeuille de compétences des salariés.

De façon schématique, notre étude indique que le DRH cherche, tour à tour, à tenir ces deux rôles (pourtant largement contradictoires). En fonction des marges de manœuvre dont il dispose, il cherche d'abord à faire valoir l'importance du portefeuille de compétences des salariés en amont dans le processus stratégique. Une fois les choix stratégiques arrêtés par l'équipe de direction, il est chargé de développer une politique RH à partir des compétences disponibles. Il est donc conduit à "bricoler" une gestion des compétences articulant connaissances existantes et connaissances utiles. Il cherche, enfin, à préserver et à développer le capital humain spécifique existant en fonction des contraintes stratégiques.

Au cours de ce processus, l'influence du DRH dans la stratégie est toutefois soumise à d'importantes limites.

Tout d'abord, il est essentiel, pour le DRH, de comprendre la nature des options stratégiques possibles et donc de posséder des compétences en stratégie. Il est, en outre, dans l'obligation de connaître et de contrôler le plus précisément possible le portefeuille de compétences actuel des salariés.

Pour ce faire, le DRH est largement tributaire de la qualité des relations entretenues avec la ligne hiérarchique. En effet, c'est l'encadrement direct qui fournit l'essentiel des informations détenues sur les compétences. Or, ces informations semblent de plus en plus synthétiques et quantitatives. La réduction des niveaux hiérarchiques transforme le travail de l'encadrement. La hiérarchie directe est de moins en moins impliquée techniquement dans les situations de travail. Au niveau des services et des ateliers, le cadre de proximité devient un gestionnaire d'unité qui distribue et contrôle le travail en appréhendant d'abord ce travail sur la base de données et de tableaux. Il passe plus de temps à réagir à des incidents, à mettre en forme et à rapporter des résultats et moins de temps à animer ses équipes sur la base d'une réflexion en termes de compétences.

En outre, les données recueillies ne sont pas suffisamment agrégées dans des outils formalisés, référentiels de compétences pour que le DRH se fasse une idée claire du capital de connaissances dont dispose l'entreprise. Ainsi, sur le plan de l'évaluation des compétences, des outils, comme l'entretien annuel d'appréciation, sont utilisés au niveau des situations de travail par la hiérarchie directe avec l'appui éventuel de collaborateurs, voire de subordonnés (évaluation à 360°). Le responsable des ressources humaines est d'abord sollicité pour évaluer personnellement les ressources individuelles de cadres présentant un "haut potentiel".

Pour ce qui concerne le recrutement, l'implication de l'encadrement direct est très marquée. Le cadre semble systématiquement présent lors des entretiens de sélection. Son point de vue est prépondérant pour l'embauche de salariés sous contrat à durée indéterminée.

Par ailleurs, au niveau des ateliers et des services, la gestion de la "flexibilité" se traduit par une importance croissante accordée à l'emploi intérimaire. Les sociétés d'intérim fondent leur stratégie sur un partenariat solide avec les entreprises qui offrent les meilleures perspectives de développement. Au niveau des ateliers et des services, les cadres de proximité sont maintenant directement contactés par les entreprises intérimaires pour faire face aux besoins temporaires de main d'œuvre.

De même, ce n'est pas le DRH qui joue le premier rôle en matière de formation des compétences. Au niveau des ateliers et des services, c'est encore le cadre de proximité qui, par la supervision directe

des situations, repère les besoins de formation à la polyvalence. C'est lui qui gère des pratiques de polyvalence qui permettent aux équipes qu'il dirige de mieux faire face aux problèmes de suppléance ou d'interchangeabilité.

Le DRH a essentiellement pour mission d'informer l'encadrement direct sur les possibilités de formation, et d'aider le salarié à établir un programme de développement de ses compétences. Ce travail n'est pas négligeable, il passe en particulier par la définition, pour chacun, d'un "portefeuille de compétences" qui peuvent être utiles et reconnues dans l'entreprise. Mais, partant du principe que c'est le salarié qui est censé « gérer son portefeuille de compétences (...) s'impliquer dans l'acquisition de nouvelles compétences et être partie prenante des formations qu'il suit » (Medef, 1998, T2, p. 68-70), le DRH peut estimer que son rôle se réduit à un rôle d'administration de la formation.

Enfin, en matière de rémunération, c'est le hiérarchique direct qui fait valoir les compétences de tel ou tel salarié lors de son intervention sur la distribution de primes à l'intérieur des équipes placées sous sa responsabilité. L'intervention du DRH, cherchant à améliorer le lien entre performance et rémunération, peut donc être très limitée.

Ces développements mettent en évidence le fait que l'analyse des compétences échappe, en partie, aux DRH. Ces professionnels risquent d'être perçus comme des administratifs des compétences, avec le risque notable d'aboutir à une externalisation progressive de la fonction (Cegos, 2000, b). C'est donc bien en développant simultanément ces deux rôles, en partie contradictoires, d'agent du dirigeant et des salariés, que le DRH enraine la FRH dans l'entreprise et lui donne une dimension hautement stratégique.

Notons, également, qu'au sein de grandes structures, se pose le problème de la remontée d'informations entre le responsable RH au niveau opérationnel et le DRH au centre de décision stratégique.

Enfin, nous ne pouvons ignorer l'importance cruciale du contexte d'élaboration de la stratégie qui est fonction des contraintes environnementales et de la culture organisationnelle.

Ainsi, l'observation du rôle du comité de direction dans la prise de décision stratégique, la prise en compte des délais dans l'élaboration et la mise en œuvre sont susceptibles d'améliorer grandement la connaissance sur ces processus. Il en est de même de l'analyse des décalages temporels induits par les délais existants entre les décisions de gestion stratégique des RH, leur mise en application et leur impact réel sur le portefeuille de compétences.

Pour conclure, nous souhaitons discuter de l'intérêt et des limites du cadre conceptuel mobilisé dans le cadre de cette étude.

La SHT a le grand mérite d'apporter un cadre de réflexion mettant en évidence une vision pluraliste de l'entreprise. Le concept de SH permet d'identifier et d'organiser les multiples obligations de l'entreprise envers les différents groupes qui y contribuent.

La SHT instrumentale ou fonctionnelle (qui a été développée ici) est ancrée, tout comme le modèle dominant en GRH, dans le paradigme de l'efficacité : les salariés sont vus comme des moyens, des instruments permettant d'atteindre les objectifs organisationnels. Il convient de noter que la SHT possède également une portée normative, moins axée sur cette logique d'efficacité et davantage centrée sur la recherche des fondements théoriques permettant de légitimer la prise en compte des intérêts des salariés et leur statut de SH.

Dans cette communication, nous avons centré notre réflexion sur les relations dirigeants-salariés, délaissant, par exemple, les points de vue des syndicats, des clients, des autorités de régulation. Il conviendra, à l'avenir, d'élargir ce cadre simplifié et de prendre en compte les déterminants instrumentaux et politiques des pratiques de GRH. Il pourrait être pertinent d'opérer un rapprochement entre la SHT et la théorie institutionnaliste qui appréhende l'organisation comme une entité sociale cherchant, dans ses pratiques, à se conformer aux attentes de son environnement pour obtenir de la légitimité.

Allouche et Huault (2001, p. 4) appliquant les travaux de Granovetter (2000) et de Zukin et DiMaggio (1990) mettent en évidence l'encastrement de la GRH :

- au niveau politique (les décisions de GRH sont profondément dépendantes de la dimension politique

et des législations en vigueur) ;

- au niveau culturel (les travaux de Trompenaars (1993), Hostede (1994) et d'Iribarne (1989) ont mis en évidence la relativité culturelle des pratiques de management) ;
- au niveau cognitif (les décisions prises obéissent au mieux à un modèle rationalité limitée) ;
- et au niveau structurel (les relations sont insérées dans des systèmes durables et concrets de relations sociales).

Pour conclure, nous suggérons d'ajouter à cette énumération le concept d'encastrement éthique : l'utilisation des RH donnant lieu à d'importantes considérations éthiques qui ont été parfois largement ignorées (ainsi que l'atteste une recherche par mots clés dans les principales revues de GRH).

Références

- Allouche J., Huault I.** (2001), "Une vision institutionnaliste des ressources humaines, une application à l'analyse de la concurrence sur le marché du travail", *Cahier de recherche, GREGOR, IAE Paris*.
- Barnard C. I.** (1938), "The Functions of the Executive", *Harvard University Press, Cambridge*.
- Barney J. B.** (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.
- Bayad M.** (2001), "Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles", *Communication, ESA Grenoble, 22 mars*.
- Berle A. A.** (1932), "For Whom Corporate Managers are Trustees : A Note", *Harvard Law Review*, vol. 45, n° 8, p. 1365-1373, June.
- Becker B. et Gerhart B.** (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, 39, p. 779-801.
- Bennett N., Ketchen D. J. et Blanton Schultz E.** (1998), "An Examination of Factors Associated with the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making", *Human Resource Management*, vol. 37, n° 1, p. 3-16.
- Berle, A. A. et Means G.** (1932), "Private Property and the Modern Corporation", *Macmillan, New-York*.
- Blair M. M.** (1995), "Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century", *Brookings Institution*.
- Blair M. M.** (1998), "For Whom Should Corporations Be Run? An Economic Rationale for Stakeholder Management", *Long Range Planning*, vol. 31, n° 2, p. 195-200.
- Blair M. M. et Roe M. J.** (1999), "Employees and Corporate Governance", *The Brookings Institution, Washington*.
- Brabet J.** (dir.) (1993), "Repenser la gestion des ressources humaines", *Economica, Paris*.
- Buyens D. et De Vos A.** (2001), "Perceptions of the Value of the HR Function", *Human Resource Management Journal*, vol. 11, n° 3, p. 70-89.
- Caby J. et Hirigoyen G.**, "La création de valeur de l'entreprise", *Economica, Paris, 2000*.
- Cegos** (2000a), Enquête "Fonction Ressources Humaines 2000", *Entreprise et Carrières, 30-05-2000, p. 7*.
- Cegos**, (2000b), Enquête "Fonction Ressources Humaines 2000", *Entreprise et Carrières, 28-11-2000*.
- Charreaux G.** (2000), "Le gouvernement des entreprises" in *Encyclopédie Universalis, décembre*.
- Charreaux G. et Desbrières P.** (1998), "Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, p. 57-88.
- Clarkson M. B.** (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, p. 92-117.
- Defélix C.** (2001), "Les systèmes de gestion des compétences : des systèmes d'information à gérer avec prudence", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 41, p. 33-45.
- Dodd E. M.** (1932), "For Whom are Corporate Managers Trustees?", *Harvard Law Review*, vol. 45, n° 7, p. 1145-1163, may.
- Donaldson T., Preston L. E.** (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 65-91.
- Drucker P.** (1954), "The Practice of Management", *Harper and Row, London*.

- Etzioni A.** (1998), "A Communitarian Note on Stakeholder Theory", *Business Ethics Quarterly*, vol. 8, n° 4, p. 679-691.
- Footte D. et Robinson I.** (1999), "The Role of the Human Resources Manager : Strategist or Conscience of the Organization?", *Business Ethics : A European Review*, vol. 8, n° 2, April, p. 88-98.
- Freeman R. E.** (1984), "Strategic Management : A Stakeholder Approach", *Pitman, Boston*.
- Freeman R. E. et Reed D. L.** (1983), "Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, vol. 25, n°3, p. 88-106, spring.
- Gélinier O.** (1984), "Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes", *Éditions Hommes et Techniques*.
- Goodpaster K. E.** (1991), "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, p. 53-73.
- Granovetter M.** (2000), "Le marché autrement", *Desclée de Brouwer*.
- Greenwood M. R.** (2002), "Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis", *Journal of Business Ethics*, vol. 36, p. 261-278.
- Hofstede G.** (1994), "Vivre dans un monde interculturel", *Les Éditions d'Organisation, Paris*.
- Iribarne (d') P.** (1989), "La logique de l'honneur", *Éditions du Seuil, Paris*.
- Jensen M. C.** (2001), "Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 14, n° 3, p. 8-21.
- Jensen M. C. et Meckling W. H.** (1976), "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p. 305-360.
- Kamoche K. et Mueller F.** (1998), "Human Resource Management and the Appropriation-Learning Perspective", *Human Relations*, Vol. 51, n° 8, p. 1033-1060.
- Kochan T. A. et Rubinstein S. A.** (2000), "Towards a Stakeholder Theory of the Firm : The Saturn Partnership", *Organization Science*, vol. 11, n°4, july-august, p. 367-386.
- Legge K.** (1995), "Human Resource Management : Rhetorics and Realities", *Basingstoke, Macmillan*.
- Martinet A-C.** (1984), "Management stratégique : organisation et politique", *McGraw-Hill, Paris*.
- Martinet A-C. et Reynaud E.** (2001), "Shareholders, stakeholders et stratégie", *Revue Française de Gestion*, n° 136, p. 12-25.
- Medef** (1998), "Objectif Compétences", *Journées internationales de la formation, Deauville, 11 tomes*.
- Michaud C. et Thoenig J-C.** (2001), "Stratégie et sociologie de l'entreprise", *Village Mondial*.
- Miller R.** (1985), "Une politique des ressources humaines au service de la stratégie", *Revue Française de Gestion, mars-avril-mai*, p. 57-67.
- Oiry, E., et d'Iribarne, A.** (2001), "La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification", *Sociologie du travail*, vol. 43, p. 49-66.
- Pfeffer J.** (1998), "The Human Equation : Building Profits by Putting People First", *Harvard Business School Press*.
- Pleffrer J. et Veiga J.F.** (1998), "Putting People First for Organizational Success", *Academy of Management Executive*, vol. 13, n° 2, p. 37-48.
- Pichault F., Nizet J.** (2000), "Les pratiques de gestion des ressources humaines", *Points, Seuil*.
- Purcell J.** (1999), "Best Practice and Best Fit : Chimera or Cul-de-sac ?", *Human Resource Management Journal*, vol. 9, n° 3, p. 26-41.
- **Rajan R. G. et Zingales L.** (1996), "Power in a Theory of the Firm", *Working Paper*.
- **Reynaud J.D.** (2001), "Le management par les compétences", *un essai d'analyse, Sociologie du travail*, vol. 43, p. 7-31.
- Schuler R. S. et Jackson S. E.** (1987), "Linking Competitions Strategies With Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, vol. 1, n° 3, p. 207-219.
- Sternberg E.** (1999), "The Stakeholder Concept : A Mistaken Doctrine", *London, Foundation for Business Responsibilities, Issue Paper, n°4, November*.
- Stoney C. et Winstanley D.** (2001), "Stakeholding : Confusion or Utopia ? Mapping the Conceptual Terrain", *Journal of Management Studies*, vol. 38, n° 5, p. 603-626.
- Trompenaars F.** (1993), "Riding the Waves of Culture", *Londres, Nicolas Brealey Publishing*.
- Truss C., Gratton L., Hope-Hailey V., McGovern P. et Stiles P.** (1997), "Soft and Hard Models of Human Resource Management : A Reappraisal", *Journal of Management Studies*, vol. 34, n° 1, p. 53-73.

Wernerfelt B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.

Williamson O. E. (1985), "The Economic Institutions of Capitalism", New-York, Free Press.

Winstanley D. et Woodall J. (2000), "The Ethical Dimensions of Human Resource Management", *Human Resource Management Journal*, vol. 10, n° 2, p. 5-20.

Wright P. M. et Snell S. A. (1998), "Toward A Unifying Framework For Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, vol. 23, n°4, p. 756-772.

Zukin S., DiMaggio P. (eds), (1990), "Structures of Capital I: the Social Organization of the Economy", Cambridge University Press.

