

L'ÉVOLUTION DES CONNAISSANCES DES RESPONSABLES RESSOURCES HUMAINES SUR LES COMPÉTENCES DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE

Robert Coulon¹

Les travaux de recherche portant sur l'instrumentation en matière de gestion des compétences² renvoient à un ensemble de questions théoriques qui ont toujours été importantes pour la gestion des ressources humaines : dans les outils, les procédures et les pratiques, les connaissances, les compétences et les rémunérations sont-elles liées? Si des liaisons sont effectivement établies entre ces termes, quels principaux déterminants économiques, juridiques ou sociaux traduisent-elles? Quel a été et quel est le rôle du RRH dans la mise en relation de ces termes ?

L'ouvrage récent coordonné par Klarsfeld et Oiry (2003) apporte certaines réponses à ces questions sur la base d'études de cas relativement récentes, et en partant du point de vue selon lequel la question des compétences entre dans le champ de préoccupation des gestionnaires depuis une quinzaine d'années à peine (Gilbert, 2003, p 11). À partir d'un cadre historique plus large, qui permet en particulier de comprendre à quel point et comment sont liées les notions de qualification et de compétences (Courpasson & Livian, 1991), nous avons cherché à traiter la question suivante : comment les connaissances des responsables Ressources Humaines (RRH)³ sur les compétences des salariés ont-elles évolué sur les quarante dernières années en France ?

Cette question est évidemment liée à la problématique exposée plus haut, mais le fait de la poser en ces termes donne à la fois la possibilité de formuler une proposition de recherche simple - les connaissances que détiennent les RRH sur

¹ Robert Coulon, Université de Bourgogne, Dijon, France. Courriel : robert.coulon@u-bourgogne.fr

² 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 (voir Defélix, 2001, p. 34).

³ Nous considérons à la fois ici les Directeurs Ressources Humaines et les Responsables Ressources Humaines, opérationnels représentant la politique RH au niveau des établissements.

les compétences des salariés ont plutôt régressé sur la période considérée -, et une méthode de recherche - la mise en perspective historique des pratiques de gestion des qualifications et de gestion des compétences.

Nous avons cherché à valider notre proposition de recherche en nous appuyant à la fois sur :

- un ensemble de travaux publiés ces trente dernières années dans les différentes disciplines qui abordent ce thème (gestion des ressources humaines, économie du travail, sociologie du travail) ;
- quatre interventions portant sur la mise à jour de classifications de salariés appartenant à des industries de séries (Coulon, 1982) ;
- deux enquêtes par questionnaires réalisées auprès de RRH appartenant pour la plupart à des entreprises industrielles, traitant respectivement de l'impact des TIC sur la gestion des compétences (Coulon & Mercier, 2001) et de l'aspect stratégique de la constitution et de la gestion du portefeuille de compétences (Coulon & Mercier, 2002).

À partir de ces travaux, nous développons notre proposition suivant laquelle en France, la participation directe des RRH à l'évaluation et au développement des compétences des salariés, après s'être affirmée entre les années 1960 et 1980, décline depuis. Cette évolution est à mettre en relation avec la transformation des modalités de coopération des employés et le recul du dialogue social.

Dans la première partie de cette communication, nous traitons des années 1960 à 1980, années pendant lesquelles le responsable du personnel doit développer une connaissance sur ce que les salariés savent et peuvent faire pour limiter la masse salariale.

Dans la seconde partie, nous montrons le passage progressif, depuis les années 1980, d'une gestion des qualifications des emplois, mesurée par ou pour des questionnaires appartenant à des services RH, à une gestion des compétences évaluée dans les ateliers et les services par les responsables de services ou d'ateliers, les cadres de proximité, ou les responsables de projet.

Dans la dernière partie de la communication, nous développons le point de vue suivant lequel l'enracinement du RRH dans l'entreprise dépend aujourd'hui en grande partie de sa capacité à mesurer et à évaluer le capital cognitif de l'entreprise.

1. LE RESPONSABLE DU PERSONNEL DEVAIT GÉRER LES QUALIFICATIONS D'UN PERSONNEL STABLE POUR LIMITER LA MASSE SALARIALE

Les entreprises développent des services du personnel, et le métier de responsable du personnel apparenté à celui d' « ingénieur social »⁴ se précise tout au long d'une période qui va du début des années 1960 jusqu'aux années 1980. Ce développement a lieu dans un contexte économique et social qui diffère notablement de celui que l'on connaît aujourd'hui.

1.1. Les responsables du personnel mettent alors en relation qualification des emplois et rémunérations

Pendant cette période, les entreprises poursuivent une logique de l'offre. Elles se donnent pour objet de produire en masse et à moindre coût pour répondre aux besoins d'un marché important et en plein développement (situation de plein emploi). Elles privilégient une intégration verticale (Piore & Sabel, 1989), mettant en avant des arguments stratégiques. Du point de vue de l'organisation du travail, les entreprises développent une organisation qui répond à une logique taylorienne en atelier ou sur chaîne : elles investissent dans des équipements spécifiques et recherchent la meilleure adéquation un homme/un poste ou bien un homme /un emploi dans le cadre d'unités fortement hiérarchisées (Boyer et Durand, 1993).

Cette forme d'organisation du travail affirme l'importance du travail individuel « posté ». Dans le cadre de son activité, chaque salarié appartient à un groupe plutôt stable, avec lequel il partage des habitudes, des codes implicites, et dans lequel il exécute un travail spécialisé sous les ordres d'un responsable hiérarchique unique. Cette spécialisation favorise la plupart du temps une plus grande intensité du travail individuel et une plus grande productivité de l'organisation. Mais quelque soit le secteur d'activité considéré, cette spécialisation nécessite des dépenses croissantes en matière de coordination : elle s'accompagne d'un besoin croissant de hiérarchie et d'administration : de gestion des hommes (Wallis et North, 1986, p 107-108).

Par ailleurs, à cette époque, des syndicats peu nombreux rassemblent des ouvriers relativement unis dans leurs revendications. Ces syndicats sont puissants : ils comptent près du quart des salariés et bénéficient d'une très large audience (Labbé, 1996, p 12-16). Ils disposent d'atouts importants pour négocier un

⁴ Perretti applique cette formule de Aron à ce nouveau type de professionnels qui s'enracinent dans l'entreprise pour « faire évoluer le corps social » (Peretti, 1990, p VII)

ensemble de règles de droit allant du recrutement au lien à établir entre qualification et rémunération.

C'est dans ce contexte particulier que l'on voit se multiplier des « directions centrales de personnel » (Fombone, 2001). Des « spécialistes » sont recrutés dans des services du personnel. Leur importance est affirmée par les directions : la fonction personnel est rattachée à la direction générale.

Les directions des grandes entreprises associent les responsables du personnel à une réflexion qui porte à la fois sur l'organisation du travail et sur l'évolution des coûts du travail (Fombone, 2001, p 289-313). Les responsables du personnel vont en particulier représenter les directions et s'opposer aux syndicats, au niveau des branches d'activité comme dans les entreprises, sur la manière de mettre en relation les savoirs des salariés, la mobilisation de ces savoirs dans les activités, et les niveaux de salaires.

À l'époque, les responsables du personnel comme les syndicats utilisent les termes de **qualification individuelle** pour désigner les connaissances des salariés et de **qualification de l'emploi** pour indiquer les connaissances des salariés effectivement mobilisées dans l'emploi. Les syndicats imposent des liens entre les qualifications individuelles et les rémunérations par des règles négociées au niveau des branches d'activités. Les responsables du personnel, eux, cherchent à limiter l'impact de ces règles conventionnelles sur la gestion des rémunérations. Ils entendent mettre en relation les rémunérations aux qualifications des emplois par un ensemble de règles définies dans les entreprises.

1.2. Les règles de classifications conventionnelles limitent la marge de manœuvre des Responsables du personnel dans la gestion des rémunérations

À la suite des événements de 1968, les syndicats amènent les employeurs à négocier une refonte des classifications au niveau des branches d'activité. Lors des négociations, syndicats et employeurs développent des points de vue très différents en ce qui concerne l'appréciation des déterminants de la rémunération.

Les syndicats cherchent à faire valoir des liens directs entre certains niveaux de qualification individuelle⁵, attestés par certains diplômes professionnels, et des niveaux de salaires. Les employeurs, eux, soutiennent que la rémunération ne doit

⁵ Employeurs et syndicats associent très étroitement la qualification individuelle à un ensemble de connaissances acquises essentiellement au cours d'une formation initiale. (UIMM, 1975, p 40).

pas être liée aux « capacités d'actions » d'un salarié, mais à la manière dont il mobilise effectivement ses capacités dans l'activité.

Autrement dit, la rémunération d'un salarié doit dépendre non pas de sa qualification individuelle, mais de l'usage qu'il en fait dans l'activité. Or l'usage de la qualification individuelle dans l'activité, dans un contexte où chaque salarié est lié à un poste ou à un emploi précisément délimité, c'est ce que syndicats comme employeurs comprennent comme la qualification de l'emploi (UIMM, 1975, p 40).

Mais, alors qu'il est assez facile pour les syndicats de lier des niveaux de salaires à des niveaux de connaissances, reconnues par diplômes professionnels recensés et hiérarchisés par l'Éducation Nationale (Circulaire du 11 juillet 1967), il est impossible pour les employeurs appartenant à la plupart des branches d'activités d'établir au plan conventionnel une hiérarchie des rémunérations sur la base de la qualification des emplois : autant d'entreprises, autant de systèmes de production différents, d'emplois différents (Eyraud, 1978 ; Pezet, 2000).

Dans l'établissement des classifications, c'est le lien entre qualification individuelle et rémunération qui prévaut alors. Si le salarié détient un diplôme reconnu, les responsables du personnel devront lui attribuer un coefficient de classification qui représente le « seuil d'accueil » de son diplôme dans l'une des classes de salaires de la grille de classification conventionnelle. Sinon il touchera le salaire le plus bas de la dernière classe de salaires.

En conséquence, dans les entreprises appartenant à une même branche d'activité, des liens entre niveaux de qualification individuelle et niveaux de salaires s'imposent aux responsables du personnel et limitent leur marge de manœuvre dans la gestion des rémunérations. C'est pourquoi, dans la plupart des grandes entreprises, les responsables du personnel vont chercher à limiter l'impact des dispositions conventionnelles. Ils vont se donner les moyens de mesurer la qualification de leurs emplois et de lier cette mesure aux rémunérations.

1.3. Les responsables du personnel s'affirment à la fois en tant qu'analystes du travail et en tant que négociateurs

1.3.1 Analyser la qualification des emplois

Pour les directions, les responsables du personnel doivent mesurer les qualifications des emplois, déduire de ces mesures les besoins de l'entreprise en ce qui a trait au recrutement, à la formation, et mettre cette évaluation en relation

avec une politique de rémunération. Et ceci, spécialement à la suite des revendications et des grèves réclamant une modification des règles de classification, ou bien pour tenir compte des évolutions d'organisation du travail (Dadoy, 1976 ; Bercot, 1987).

Dadoy (1977) montre précisément comment le responsable du personnel mesure la qualification des emplois. Il effectue cette mesure de manière ponctuelle, en utilisant des «méthodes de qualification du travail», pour réaliser quatre types d'actions :

- 1- évaluer, sur une période d'observation située, l'usage de la qualification individuelle pour chaque poste ;
- 2- déduire de ces observations la qualification individuelle «nécessaire » pour tenir le poste, et établir sur cette base une description du poste en termes de savoir, savoir-faire, aptitudes, etc.;
- 3- comparer les descriptifs des différents postes entre eux pour définir une hiérarchie des postes ;
- 4- raccorder cette hiérarchie des postes à une hiérarchie de salaires.

Ce rôle d'analyste de la qualification des emplois, le responsable ne l'assume pas toujours seul, mais il apprend beaucoup sur les situations de travail en préparant, à l'occasion de ces opérations de classifications, les visites des postes dans les ateliers ou les services et en discutant les descriptifs d'emplois avec l'encadrement. Ainsi, il acquiert une expérience en matière d'analyse et d'organisation du travail en étudiant la manière dont les salariés utilisent leurs connaissances dans les situations de travail. Et cette expérience fonde ses décisions particulières en matière de hiérarchie des emplois et de classification des salariés.

1.3.2 Négocier les rémunérations à partir de la qualification des emplois

Cependant l'application de méthodes d'évaluation de qualification des emplois et leur légitimité à fonder non seulement une hiérarchie des salaires, mais aussi une politique de recrutement, de mobilité et de formation repose sur deux conditions :

- 1- la description qui est faite de la qualification individuelle «nécessaire » pour tenir le poste doit « recouvrir » la qualification individuelle mobilisée dans l'activité ;
- 2- la qualification individuelle mobilisée ne doit pas changer sur la période.

Or, ces deux conditions ne peuvent être remplies que très imparfaitement. Et, dans un contexte marqué par une forte syndicalisation, cette mise en relation ponctuelle de descriptifs de postes et de salaires donne lieu à des conflits quand les salariés constatent qu'une augmentation de la charge de travail ou que le développement de pratiques de polyvalence ne se traduisent pas par une augmentation de leur rémunération (Durand, Dubois, 1975).

Mais, loin de la réduire, ces conflits vont accroître l'importance du responsable du personnel. En effet, au rôle d'analyste du travail qui lui revient dans l'évaluation de la qualification des emplois, il ajoute celui de négociateur.

Ces deux rôles sont complémentaires. D'un côté, il travaille sur des descriptifs d'emplois, il participe à la définition et à la mise en œuvre de l'organisation du travail, et d'un autre côté, il négocie avec les acteurs syndicaux des cotations de postes, des hiérarchies de salaires, des points de classification ; attaché à la direction générale, il maintient une certaine paix sociale en définissant et en classant les qualifications utiles tout en contenant la masse salariale.

Cette gestion du personnel par la qualification, qui accorde une place stratégique au responsable du personnel, est pérennisée jusqu'au début des années 1980. Jusque là, le mode d'organisation du travail, reposant sur le principe un homme/un poste, est rentable et il fait l'objet d'un certain consensus social. Les directions rémunèrent la polyvalence lorsqu'elle est mise en œuvre ; les syndicats négocient le prix de l'augmentation d'intensité du travail et contrôlent au plan conventionnel les liens qui existent entre les niveaux de diplôme et les classes de salaires.

Mais les situations économiques et sociales évoluent rapidement : de plus en plus les entreprises produisent en réponse aux commandes des clients, elles « flexibilisent » leur production en allégeant au maximum leur structure. Quant aux salariés, en concurrence sur un marché de l'emploi tendu, moins bien représentés par des syndicats divisés, ils ont de plus en plus de mal à faire valoir la polyvalence ou l'intensité du travail dans leur rémunération. C'est dans ce nouveau contexte que la fonction personnel change de dénomination, devenant fonction ressources humaines, et que le terme de qualification cède la place à celui de compétences.

2. LE RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES ADMINISTRE LES COMPÉTENCES D'UN PERSONNEL PLUS POLYVALENT ET MOINS STABLE

Dès le début des années 1980, la dénomination « Responsable du Personnel » est remplacée par celle de « Responsable Ressources Humaines ». Ce changement d'appellation accompagne une transformation importante : les entreprises passent progressivement d'une logique de l'offre à une logique de la demande. Cette logique est liée à l'adoption d'un mode de production flexible et au choix d'un mode de management centré sur les résultats.

2.1 Logique de la demande et organisation du travail reposant sur les compétences

Coriat (1991) s'appuie sur ses observations du modèle Toyota pour montrer comment les firmes « pensent à l'envers » la rotation du capital. Au lieu de pousser un produit ou un service vers le consommateur, elles déterminent l'investissement minimal à engager en compétences et en moyens pour satisfaire les commandes des clients.

Sur la base des travaux précurseurs de Coase (1937), de nombreux chercheurs rendent compte des restructurations qui accompagnent ce changement de logique (Piore et Sabel, 1989 ; Pache et Paraponaris, 1993 ; Castagnos, 1995 ; Fréry, 1996 ; Castells 1998 ; Quelin, 2002, 2003). La grande firme, organisée selon les principes de l'intégration verticale et d'une division sociale et technique du travail, est « désintégrée » le long d'un réseau d'entreprises. Ces entreprises sont plus ou moins dépendantes de la firme (fournisseurs, sous-traitants, franchisés). Elles réalisent, sur la base de contrats ponctuels et révisables, une part des prestations nécessaires à la fabrication ou à la mise sur le marché du produit ou du service attendu par le client. J. Rifkin (2000) montre comment la firme « donneur d'ordre » contrôle l'ensemble du réseau à partir du lien de service continu établi avec le client.

Les entreprises doivent innover de manière continue et produire de manière flexible. En conséquence, les directions renoncent à une planification « par le haut ». La programmation de la production est définie de manière indicative par des services centraux et modifiée dans les unités de production en fonction des dernières informations qui leur parviennent. En conséquence, la fonction de l'encadrement de proximité évolue. La hiérarchie directe laisse, sous conditions de résultats, une équipe composée de personnel polyvalent gérer un ensemble de moyens pour réaliser une commande.

En même temps que s'affirme cette importance nouvelle du travail collectif, la notion de qualification cède la place à celle de compétence. Pour Aoki (1991), la compétence, nécessaire à la production flexible, est comprise alors comme une capacité à atteindre des résultats par le moyen d'un engagement marqué dans un travail collectif et d'un fort degré de polyvalence.

Bercot et de Coninck (2003) décrivent la nature des changements qui ont lieu alors en ce qui concerne l'activité du salarié : il doit maintenant développer des contacts à l'extérieur de son cercle d'appartenance (client, fournisseur, maintenance) pour organiser son travail ou faire face à des aléas. La formation qu'il reçoit ou utilise devient plus abstraite. Il peut être amené à faire valoir son point de vue à des employés qui lui sont supérieurs sur le plan du statut hiérarchique (cercle de progrès ou de qualité). Par ailleurs, la notion de « collectif » évolue. L'équipe à laquelle appartient l'employé est moins stable que par le passé :

- certains employés entrent dans l'atelier ou le service pour un temps seulement (sous-traitants, CDD, intérim) ;
- l'équipe se fait et se défait en fonction de projets, de volumes ou de produits à réaliser.

Ainsi, l'employé fait de plus en plus souvent partie de plusieurs cercles poursuivant des objets distincts. En conséquence, il réfléchit son engagement dans chaque équipe en tenant compte de contraintes quelquefois contradictoires (quantité versus qualité ; qualité versus temps, etc.). De sorte que l'encadrement direct éprouve plus de difficultés à manager ce type d'équipe et s'estime « court-circuitée » (Veltz, 2001 ; Pichault, 2002).

Les salariés, qui constatent le développement de la précarité de l'emploi, ont en même temps du mal à négocier une reconnaissance salariale de la compétence. En effet, comment classer des emplois « à géométrie variable » ? ⁶ Par ailleurs, les années 1980 sont marquées par un taux de chômage croissant, une plus grande concurrence pour l'emploi. Les syndicats connaissent un effondrement des adhésions et se divisent. L'émiettement syndical nuit aux négociations collectives ; ces négociations descendent du niveau de la branche d'activité au niveau d'entreprises ou d'établissements dans lesquels ils ne sont pas structurés (Amadiou, 1986, 1999).

⁶ Dans les rares méthodes d'évaluation des compétences (méthode Danone) qui se développent alors, la mesure de l'initiative « gomme » l'importance des variations de tâches réalisées dans le cadre du même emploi.

Dans ce contexte, nous allons le voir, la mission des RRH en matière de gestion des compétences se fait plus technique. Ils doivent outiller les cadres de proximité, censés évaluer et faire évoluer les compétences, et se contenter d'administrer les compétences.

2.2. De la gestion des qualifications à la gestion des compétences

Depuis le début des années 1980, il est admis que l'employeur n'est pas garant de l'emploi. L'entreprise Mitsubishi Electric France définit clairement cette position peu après son installation (en 1991), en liant ce point de vue à la notion de compétence. Pour la direction, le marché est instable ; l'entreprise n'est pas en mesure de prévoir l'évolution de ses activités et de garantir l'emploi. Cependant, par l'entremise d'une gestion actualisée des compétences individuelles, elle aidera chacun à devenir acteur de son projet professionnel (Defelix *et al*, 1997).

Plus largement, la gestion de compétence est liée à celles de « production flexible » (Zarifian, 1988) et de « faible négociation collective » (Dugué, 1994). La notion de compétences émerge d'abord sous la forme de mots d'ordre (la « bataille de compétence ») lors du colloque de la Cegos en 1984, puis sous la forme de programmes d'actions dans certaines entreprises : usine IBM France (1985), Sollac (1986) (Defelix *et al*, 2001).

Pour donner corps à ces évolutions, le Medef entreprend une large consultation associant employeurs et chercheurs en sciences humaines. Cette consultation donne lieu à la production de onze rapports abordant les différents aspects de la gestion des compétences. Le Medef expose sa conception de la compétence à travers sept propositions exposées dans le deuxième rapport (Medef, 1998, T2, p 68-70).

La proposition 1 définit la compétence et ses acteurs : « 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. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, et en lien avec les institutions (branches, système éducatif) d'une part et les salariés d'autre part, de l'évaluer, de la valider, et de la faire évoluer. »

Selon cette proposition, la « combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportements » appartient à la personne ; elle constitue ce que la proposition 2 définit comme « les ressources propres à la personne » et la proposition 3 comme « les ressources individuelles ».

Nous voyons que cette nouvelle notion de « ressources individuelles » recouvre l'ancienne notion de « qualification individuelle ». Ces ressources individuelles sont différenciées de la compétence du salarié. C'est quand ce dernier fait usage de ses ressources individuelles dans la « situation professionnelle » qu'il occupe, et seulement à travers cet usage, que sa compétence « se constate ». **Ainsi la compétence recouvre bien l'ancienne notion de qualification des emplois.** Il s'agit bien de l'usage des ressources individuelles en situation de travail.

Nous avons vu que le Responsable du personnel était à la fois analyste des emplois et négociateur jusqu'au début des années 1980, quand l'approche par la qualification des emplois prévalait. Ce rôle de négociateur est très fortement réduit, quand il ne disparaît pas, avec le développement de la « logique de la compétence ». Par ailleurs, il partage le rôle d'analyse des compétences avec la hiérarchie directe, se cantonnant essentiellement à une fonction d'administration des compétences.

2.2.1. Le RRH ne négocie pas la reconnaissance salariale des compétences

Dans la première proposition du Medef exposée plus haut, la démarche compétence mobilise un ensemble d'acteurs : « l'entreprise » partage avec « les institutions (branches, système éducatif) », et « les salariés » les fonctions d'évaluation, de validation et d'amélioration des compétences. Mais, en même temps, la compétence se constate en situation de travail.

Selon cette dernière caractéristique, l'évaluation des compétences ne laisse pas de place au dialogue social. En effet, quelles sont les règles qui peuvent être négociées au plan de la branche d'activité ou de l'interprofession alors que la compétence mesure l'engagement d'un salarié au plan de la situation de travail ? De ce point de vue, il est significatif que la définition de la compétence finalement retenue par le Medef dans son rapport de synthèse ne fasse plus mention des « institutions » et des « salariés » comme interlocuteurs pertinents dans une démarche compétence. Dans le texte, cette mise hors jeu est très nette. La première proposition mentionnait : « C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, et en lien avec les institutions (branches, système éducatif) d'une part et les salariés d'autre part, de l'évaluer, de la valider, et de la faire évoluer. » La définition retenue dit seulement : « C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider, et de la faire évoluer » (Medef, 1998, T1, p 5).

De fait il existe quelques cas où des négociations portent sur l'évaluation et la reconnaissance salariale de la compétence dans l'entreprise. Mais ces cas sont

relativement peu nombreux. Par ailleurs, ces cas sont souvent repris (A.Cap 2000, RCO Venizel, Clemessy, Philips Composants, Pechiney, Groupama, etc.). De sorte qu'un « effet de vitrine » peut amener à penser que l'instrumentation de la compétence passe par la négociation et le compromis.

Les refontes de classifications que nous avons pu suivre (Coulon, 1982), nous ont indiqué que la négociation n'est pas courante. De même, les recherches plus récentes dans ce domaine renvoient à un ensemble de cas d'entreprises dans lesquelles l'instrumentation de la compétence met hors jeu les institutions représentatives du personnel (Oiry et Irirbane ; 2001, p 61-64, Brochier et Oiry ; 2003, note 12 p 64, Klarsfeld, 2003, p 157). **Contrairement à la rémunération des qualifications, élaborée au niveau de la branche, la rémunération des compétences n'est pas élaborée dans l'entreprise sur la base d'un compromis social.**

Or, cette mise hors jeu des institutions se traduit, dans chaque cas, par un affaiblissement du rôle du RRH.

2.2.2 Le RRH « n'analyse » pas les compétences

Si les compétences doivent être constatées dans les situations de travail, alors la gestion des compétences doit être déléguée à la hiérarchie directe. Cette évolution est affirmée en 1998 par le Medef : « 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).

Un partage des rôles doit se faire : l'encadrement direct analyse les compétences et le RRH facilite cette analyse et en administre les résultats. Dans le rapport consacré à l'évaluation et la validation des compétences, 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).

Aujourd'hui, ce partage des rôles est largement intégré. Pour les responsables de ressources humaines (RRH) la gestion des compétences relève de leur prérogative (Cegos, 2000, a). Cependant, ils admettent largement partager leur pouvoir de décision avec l'encadrement direct en matière d'évaluation, de recrutement, de

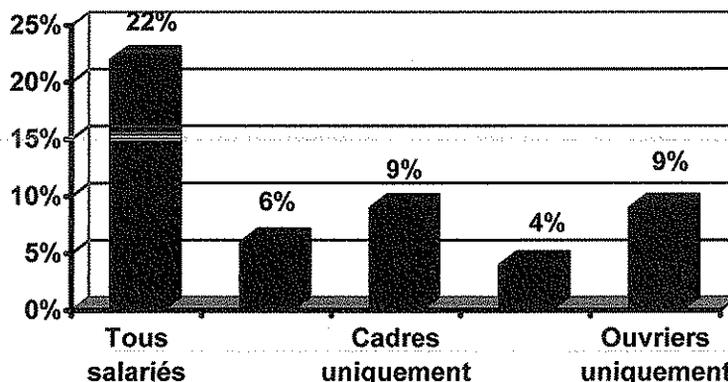
formation ou de rémunération et consacrer l'essentiel des moyens dont ils disposent à des tâches administratives. Les principaux résultats d'une enquête récente précisent les termes de ce partage (Coulon & Mercier, 2002) :

- L'évaluation des compétences au niveau des situations de travail est essentiellement prise en charge par la hiérarchie directe qui intervient de manière ponctuelle (entretien annuel d'appréciation), avec l'appui éventuel de collaborateurs, voire de subordonnés (évaluation à 360°).
- En ce qui concerne le recrutement, l'implication de l'encadrement direct est de plus en plus marquée. Son point de vue est prépondérant pour l'embauche de salariés sous contrat à durée indéterminée. Par ailleurs, sur le plan des ateliers et des services, les cadres de proximité peuvent être directement contactés par les entreprises intérimaires pour faire face aux besoins temporaires de main d'œuvre.
- De même, en matière de formation des compétences, c'est encore le cadre de proximité qui repère les besoins de formation à la polyvalence et développe ces formations.
- 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.

Ainsi c'est de l'encadrement direct que le RRH obtient l'essentiel des informations qu'il détient sur les compétences. Et il doit comparer, classer, hiérarchiser pour modéliser le « portefeuille de compétences » de l'entreprise. Cette modélisation suppose l'existence et l'utilisation de référentiels de compétences. Dans la même enquête, nous avons constaté qu'une petite majorité seulement (53 %) des RRH interrogés dispose d'un tel type d'outil. Par ailleurs, les catégories socioprofessionnelles ne sont pas « couvertes » de la même manière par ces référentiels (Graphique 1).

Ainsi, alors que l'idée selon laquelle la compétence constitue un actif stratégique est de plus en plus largement acceptée, la connaissance dont disposent les RRH sur les compétences des salariés de l'entreprise va diminuant. Elle est aujourd'hui relativement faible et peu formalisée.

Graphique 1 :
Les référentiels de compétences selon les catégories socioprofessionnelles.....



3. ENRACINER LA FONCTION RH DANS L'ENTREPRISE POUR ET PAR UNE MEILLEURE GESTION DES CONNAISSANCES

Cette évolution d'une véritable gestion des compétences à une simple administration des compétences se traduit par une perte de pouvoir des RRH, qui assistent à l'externalisation d'une part de leurs missions (Cegos, 2000, b).

Selon Louart (2003), cette externalisation n'obéit plus seulement à une logique de coût, mais à un changement de conception concernant les domaines d'interventions du RRH. Il observe qu'à une première vague d'externalisation de missions plutôt secondaires ou administratives (gestion de la paie, externalisée à 70%), en succède une seconde. Les entreprises passent maintenant des contrats de coopération relativement stables avec des consultants ou des cabinets RH qui prennent en charge des missions beaucoup plus liées à la gestion des compétences (formation, externalisée à 53% ; recrutement, externalisée à 30%). Les RRH peuvent aller contre cette tendance et persuader les directions qu'il y a un intérêt économique à enraciner la fonction ressources humaines dans les entreprises. Ils disposent de deux arguments importants et liés : l'équité salariale et la gestion des connaissances. Le premier argument porte sur l'équité salariale, qui non seulement assure une certaine paix sociale, mais qui est aussi garante d'une amélioration des compétences dont dispose l'entreprise.

En effet, quand un RRH définit ou négocie une hiérarchie de salaires qui paraît équitable aux salariés, il précise du même coup ce qu'un salarié peut gagner à être mobile, ou à se former, ou tout simplement à s'investir plus activement dans une situation de travail. Dans cette recherche d'équité, le RRH facilite aussi la tâche de l'encadrement direct, qui ne peut pas, sans tensions, distribuer le travail à ses subordonnés sans tenir compte des écarts de salaires qui les distinguent. Or, pour établir une hiérarchie salariale qui fasse l'objet d'un large consensus, le RRH doit la fonder sur une hiérarchie de compétences reconnues par les salariés. Ce qui le pousse à aller dans les services et les ateliers pour étudier ces compétences.

Le deuxième argument est lié au premier, il porte sur le management des connaissances. Nous l'avons vu plus haut, les modes de coopération et de coordination évoluent, et les connaissances des salariés deviennent un actif précieux. Les questions essentielles qui se posent aujourd'hui dans une organisation sont centrées sur le thème de la gestion des connaissances : Comment éviter la perte de clients, la panne ou l'accident quand un salarié « expert » quitte l'entreprise ? Comment stimuler la formulation de solutions là où les problèmes sont détectés ?

Ruffier (1996) montre que c'est en répondant à ces questions qu'une usine « dure » ou se développe. Dans son approche il insiste sur le fait que **les connaissances appartiennent au salarié** qui choisit ou non de les mobiliser en situation de travail (de les transformer en compétences). Il indique clairement – mieux que Nonaka et Takeuchi (1995) – les difficultés à produire cette adhésion.

La gestion formalisée des connaissances (*Knowledge Management* ou KM) n'est pas qu'un phénomène de mode : plus de 15% des grandes entreprises françaises s'y intéressent (Reverchon, 2001). Pour l'instant le management des connaissances reste encore le domaine privilégié des directions informatiques qui en instrumentent le développement. Mais les RRH ont une légitimité à participer, voire à diriger ce développement⁷. Les RRH peuvent utilement, avec l'aide ponctuelle de sociologues et de psychologues, collaborer avec les responsables informatiques pour aider des communautés de travail à expliciter les connaissances qu'elles mobilisent pour faciliter la mise au point de base de données accessibles, compréhensibles, et que les salariés seront incités à consulter.

⁷ En effet, à la question « De quelle direction devrait-on faire relever un responsable du savoir de l'organisation (*chief knowledge officer*), un sondage du Conference Board (1999) fournissait les résultats suivants :

- 26% de la direction des Ressources Humaines ;
- 10% de la direction du système d'information.

Dans ce sens Paraponaris (2001) montre comment, dans de grandes firmes internationales, les RRH et les informaticiens réfléchissent conjointement à la mise au point de méthodes de capitalisation et de diffusion des connaissances, en même temps qu'ils développent des opérations d'inventaires des compétences (cartographie des emplois, cartes des compétences, double échelle d'expertise, technique et managériale, pour les cadres).

Par ailleurs, de nombreux travaux qui rendent compte du fonctionnement de groupes projets tournés vers l'innovation produit ou organisationnelle développent l'intérêt de ces opérations d'inventaires ou de cartographie de compétences dans les phases de constitution et de fonctionnement des groupes de travail (Aggeri & Segrestin, 2002 ; Byosière & Ingham, 2001 ; Charue-Duboc, 1995).

CONCLUSION

Dans le domaine de la stratégie, Michaud et Thoenig (2001) affirment que les dirigeants doivent aujourd'hui mettre en avant le capital cognitif de leur entreprise. Ce capital cognitif représente une ressource qui n'est pas aujourd'hui suffisamment valorisée et il est de plus en plus complexe de le cerner. Les RRH travaillant dans les entreprises sont bien mieux placés que des consultants RH pour fournir aux directions des synthèses actualisées et cohérentes sur les connaissances des salariés, et sur les sources d'économie ou de coûts que ces connaissances représentent. Ces synthèses peuvent porter sur ce que savent les salariés des clients et de leurs besoins, sur leur manière d'apprendre et d'inventer ensemble en situation de travail, elles peuvent comparer le coût d'acquisition de connaissances en interne (former) au coût d'acquisition de connaissances comparables en externe (recruter ou sous-traiter). Ces synthèses ont un coût, mais elles contribuent à l'établissement de stratégies qui, parce qu'elles mesurent mieux le capital cognitif de l'entreprise, sont plus réalistes.

RÉFÉRENCES

- Aggeri, F. & B. Segrestin 2002. « Comment concilier innovation et réduction de délais: quelques leçons tirées du développement de la Laguna », *Gérer et Comprendre*, n°67, p 30-42
- Amadiou, J.F. 1999. *Les syndicats en miettes*, Seuil
- Amadiou, J.F. 1986. « Vers un syndicalisme d'entreprise : d'une définition de l'entreprise à celle du syndicalisme », *Sociologie du travail*, n°3, p 237-250
- Aoki, M. 1991. « Le management japonais : le modèle J de Aoki », *Problèmes économiques*, n° 225, p 8-14
- Bercot, R. 1987. « Classifications et gestion de la main-d'œuvre chez Peugeot Automobile », *Document de travail n° 26 du CEREQ*

- Bercot, R., & F. de Coninck** 2003. « Que devient le travail collectif dans les groupes entrecroisés et transitoires : une analyse simmélienne », *Gérer et Comprendre*, n°72, p 69-72
- Boyer, R. & J.P. Durand** 1993. *L'après-fordisme*, Syros
- Brochier, D. & E. Oiry** 2003. « Dix ans de rémunération par les compétences à l'usine des plastiques, de la dynamique des acteurs à la dynamique de l'outil ? », in *Gérer les compétences : des instruments aux processus*, (sous la dir. de) A. Klarsfeld & E. Oiry, Vuibert, p 59-85
- Byosièrè, P. & M. Ingham** 2001. « Création de connaissances et innovation », *Revue Française de Gestion*, n° 133, p 104-112
- Castagnos, J.C.** 1995. « Les structures virtuelles d'entreprises, une innovation menaçante pour l'emploi », *Revue de gestion des ressources humaines*, novembre, p 37-53
- Cegos**, 2000. a, « Enquête Fonction Ressources Humaines 2000 », *Entreprise et Carrières*, 30/05/2000, p 7
- Cegos**, 2000. b, « Enquête Fonction Ressources Humaines 2000 », *Entreprise et Carrières*, 28/11/2000
- Charue-Duboc, F.** 1995. « Usage et production de connaissances dans une usine automobile : un processus d'apprentissage organisationnel », in *Des savoirs en action* (sous la dir. de) F. Charue-Duboc, l'Harmattan
- Coase, R.** 1937. "The Nature of the Firm", *Economica*, NS, vol. 4, p 386-405
- Conference Board**, 1999. "Managing knowledge, the HR role", *HR executive*, Vol 6, (4), pp 2-18
- Coriat, B.**1991. *Penser à l'envers*, Bourgois.
- Coulon, R. & S. Mercier** 2002. « Le DRH est-il le gestionnaire du portefeuille de compétences des salariés ? », *Actes du XIII Colloque de l'AGRH*, Nantes, 21-23 novembre, tome 1, p 431-450
- Coulon, R.** 1982. « *Les nouvelles formes d'organisation du travail et l'évolution des classifications ouvrières : le cas de deux entreprises* », Thèse de doctorat de troisième cycle en sciences de gestion, Université de Grenoble II
- Coulon, R. & S. Mercier** 2001. « L'impact des TIC sur la fonction RH : vers une gestion des compétences en réseau ? », *Actes du XII Colloque de l'AGRH*, Liège, 13 et 14 sept. 2001, p 354-372
- Courpasson, D. & Y.- F. Livian** 1991. « Le développement de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologie ? », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, n°1, p 3-10
- Dadoy, M.** 1977. « La qualification du travail, une méthode de hiérarchisation des postes et des salaires », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 6, n° 3, p 245-270
- Dadoy, M.** 1976. « La qualification du travail, une certaine approche de la définition des postes et des fonctions », *document ronéoté, groupe de sociologie du travail, CNRS, Univ. de Paris VII*
- 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

- Defelix, C., M. Dubois & D. Retour** 1997. « GPEC, une gestion prévisionnelle en crise », dans *GRH face à la crise : GRH en crise*, (sous la dir. de) M. Tremblay, B. Sire, Presses HEC, Montréal, p 83-99
- Defelix, C., D. Martin & D. Retour** 2001. « La gestion des compétences entre concepts et applications », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 39, p 73-79
- Dugué, E.** 1994. « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, n° 3, p 273-292
- Durand, C. & P. Dubois** 1975. *La grève*, Armand Colin
- Eyraud, F.** 1978. « La fin des classifications Parodi », *Sociologie du Travail*, n°3, p 259-279
- Fombonne, J.** 2001. *Personnel et DRH*, Vuibert.
- Fréry, F.** 1996. « L'entreprise transactionnelle », *Gérer et Comprendre*, N°45, p 66-78
- Klarsfeld, A. & E. Oiry (coord.)** 2003. *Gérer les compétences : des instruments aux processus*, Vuibert
- Klarsfeld, A.** 2003. « Rémunérer les compétences : analyse comparative et longitudinale de deux établissements du secteur du carton ondulé », in *Gérer les compétences : des instruments aux processus*, (sous la dir. de) A. Klarsfeld & E. Oiry, Vuibert, p 147-170
- Labbé, D.** 1996. *Syndicats et syndiqués en France depuis 1945*, L'Harmattan.
- Louart, P. & et al.** 2003. « Externalisation RH : effet de mode ou mouvement de fond », *Revue Personnel*, n° 444, p 14-36
- Medef** 1998. *Objectif Compétences, Journées internationales de la formation*, Deauville, 11 tomes.
- Michaud, C. & J.C. Thoenig** 2001. *Stratégie et sociologie de l'entreprise*, Village Mondial
- Nonaka, I. & H. Takeuchi** 1995. *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press
- Oiry, E. & A. d'Irribane** 2001. « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du Travail*, n° 43, p 49-66
- Pache, G. & C. Paraponaris** 1993. *L'entreprise en réseau*, PUF
- Paraponaris, C.** 2001. « La gestion des compétences pour développer le management des connaissances : les pratiques au sein des multinationales », *Actes du XII Congrès de L'AGRH*, Liège, p. 1094-1113
- Peretti, J.M.** 1990. *Ressources Humaines*, Vuibert
- Pezet, E.** 2000. « Négociation collective et gouvernement des individus dans l'entreprise : la négociation des classifications dans la métallurgie (1968-1975) », *Entreprise et Histoire*, N°26, p 74-88
- Pichault, F.** 2002. « La question de l'alignement stratégique dans le cadre des nouvelles formes organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°46, 59-75
- Quelin, B.** 2003. « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? », *Revue Française de Gestion*, N° 143, p 13-26
- Quelin, B.** 2002. *Les frontières de la firme*, Economica
- Reverchon, A.** « La gestion des connaissances s'applique à un nombre croissant de fonctions », quatrième KM forum, *Le Monde*, 25 sept.-01, p X.

Reynaud, J.D. 2001. « Le management par les compétences, un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, vol 43, p 7-31

Rifkin, J. 2000. *L'âge de l'accès*, La découverte

UIMM 1975. *La classification*, p 40

Ruffier, J. 1996. *L'efficiance productive - Comment marchent les usines*, Ed CNRS, Coll. Recherches et Entreprises, 230 p

Veltz, P. 2001. « La crise des hiérarchies : diagnostic », in *Le bricolage organisationnel*, O. Coutard, éd. Elsevier, p 25-33

Wallis J. & D. North 1986. "Measuring the Transaction Sector in the American Economy", in *Long Term Factors in American Economic Growth*, (sous la dir. de) S. Engerman, & R. Gallman, University of Chicago Press, p 95- 161

Zarifian, P. 1988. « L'émergence du modèle de la compétence », in *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, F. Stankiewicz, Economica

