

GESTION ANTICIPATIVE DES COMPETENCES STRATEGIQUES LE ROLE DU DRH ?

Armelle FARASTIER

*Maître de Conférences à l'École Supérieure des Affaires,
Université Pierre Mendès France, Grenoble*

RESUME

Les notions de «compétences stratégiques» ou de «compétences clés» de l'entreprise sont des notions apparues relativement récemment dans la littérature. Elles induisent une nouvelle approche de la stratégie de l'entreprise centrée sur la mise en valeur des ressources internes de l'entreprise. Les compétences stratégiques sont l'ensemble des savoir-faire collectifs fondamentaux qui caractérisent l'entreprise. Résultant d'un processus d'apprentissage qui peut se dérouler sur plusieurs années, leur gestion nécessite une vision anticipative et donc la mise en place d'un processus systématique de veille stratégique. Nous pensons que la direction des Ressources Humaines peut avoir à ce niveau un rôle important à jouer en relation avec la direction générale ainsi que d'autres fonctions majeures de l'entreprise.

La communication que nous proposons s'intéresse à une dimension particulière de la gestion des ressources humaines de l'entreprise qui est la gestion des compétences dites «stratégiques», et plus particulièrement la gestion anticipative de ces compétences. Par «compétences stratégiques», nous entendons l'ensemble des savoir-faire fondamentaux, individuels mais surtout collectifs, sur lesquels s'appuie la stratégie de l'entreprise. Une gestion anticipative de ces compétences est indispensable dans la mesure où leur constitution est le résultat d'un processus complexe d'apprentissage organisationnel qui peut se dérouler sur plusieurs années et qu'un retard pris dans ce domaine est très difficile à rattraper. Une surveillance active et efficace de l'environnement s'avère alors un outil indispensable pour l'établissement d'une vision prospective sur l'évolution des savoir-faire fondamentaux actuels ou futurs qui constitueront, demain, l'avantage compétitif de l'entreprise. Au moment de définir sa stratégie future un certain nombre de questions sont susceptibles de se poser à l'entreprise, la veille stratégique peut aider à y répondre : quelles ressources humaines faut-il prévoir dans les dix prochaines années afin de supporter nos compétences stratégiques ? Comment évolue le marché de l'emploi ?

Certaines qualifications au coeur de nos savoir-faire fondamentaux peuvent-elles devenir rares et remettre ainsi en cause nos choix stratégiques ? Quelles sont les nouvelles qualifications émergentes ? Et en conséquence quelles sont les nouvelles formations extérieures à surveiller, voire à encourager ? Comment susciter et renforcer l'adhésion des salariés et développer la vision partagée indispensable au développement de l'apprentissage collectif ? ..., et bien d'autres questions encore !...

La fonction Ressources Humaines a-t-elle un rôle à jouer dans ce processus de veille stratégique ? Ceci ne semble pas être, aujourd'hui, la réalité des entreprises. Pourtant, de par, à la fois, la connaissance qu'elle a des hommes porteurs des compétences stratégiques et de leurs attentes, et des contacts qu'elle entretient avec l'extérieur (les organismes professionnels, les partenaires sociaux, d'autres entreprises à l'occasion de congrès, séminaires,... et bien sûr les écoles et universités) la Direction des Ressources Humaines se trouve située au centre d'un réseau d'information important pour l'entreprise.

La communication que nous proposons ici est structurée en deux parties. Dans un premier

temps, nous nous attacherons à développer le concept de «compétences stratégiques» ou «compétences clés» de l'entreprise, qui est un concept apparu relativement récemment dans la littérature et les enjeux que recouvre une gestion anticipative de ces compétences. Dans un deuxième temps nous aborderons le problème de la veille stratégique ciblée sur ces compétences avec, notamment, les acteurs et indicateurs à surveiller plus particulièrement ainsi que les principales sources d'information disponibles. Nous évoquerons, à cette occasion, le rôle susceptible d'être joué par la direction des Ressources Humaines au sein de ce processus de veille stratégique.

1. LA GESTION ANTICIPATIVE DES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE

La notion de compétence stratégique a été développée ces cinq dernières années dans la littérature, notamment par C.K. Prahalad et Gary Hamel qui en ont donné une définition relativement précise². D'autres auteurs se sont par la suite intéressés à ce concept afin de mettre en évidence les enjeux stratégiques qui lui sont liés. D'une manière générale, cette notion s'inscrit dans un contexte où la réflexion stratégique n'est pas exclusivement tournée vers l'extérieur et centrée sur le positionnement de l'entreprise sur ses différents marchés mais aussi, et peut être avant tout, sur l'analyse des ressources internes de l'entreprise, notamment humaines, et sur la manière de les valoriser au mieux au travers des choix stratégiques³. Après avoir fait le point sur la définition du concept de «compétence stratégique» ainsi que sur les enjeux d'une gestion anticipative de ces compétences pour l'entreprise, nous évoquerons, plus particulièrement, le rôle susceptible d'être joué par la fonction Ressources Humaines dans cette gestion.

1.1. La notion de «compétence stratégique» ou «compétence clé» de l'entreprise

Une compétence stratégique (désignée aussi sous les termes de compétence clé⁴ ou encore macro-compétence⁵) désigne un savoir-faire ou une technologie entendue au sens large, qui dans la majorité des cas est détenue par un ensemble de personnes, et qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel unique. Les compétences stratégiques se construisent par un processus continu de perfectionnement et de mise en valeur qui peut s'étaler sur une dizaine d'années et plus. Il s'agit du résultat en constante évolution d'un apprentissage collectif dans l'entreprise.

Mêmes si elles se comprennent plus aisément dans le domaine de l'expertise technique, les compétences stratégiques ne sont pas limitées uniquement à ces domaines ; elles peuvent aussi bien s'appliquer à des métiers de service qu'à l'industrie. Dans le domaine de l'industrie, parmi les exemples souvent cités, on peut noter le savoir-faire de la société Apple en matière de développement et de commercialisation de micro-ordinateurs et logiciels conviviaux. De la même façon on dira qu'une des compétences stratégiques indiscutable de Sony est sa capacité de miniaturisation des composants. De manière plus générale, on pourra identifier des compétences stratégiques en relation avec des savoir-faire spécifiques de l'entreprise en matière, par exemple, de service au client, de transfert de technologie des laboratoires de recherche et développement vers la production, de rapidité de prise en compte des besoins du marché pour la conception de produits nouveaux, de capacité à faire évoluer les produits, etc. Dans le domaine des services, de nombreux exemples peuvent de la même façon être avancés, M. Mack⁶ évoque par exemple la mise au point par United Airlines du système télématique de réservation «Sabre» qui a donné à cette société un avantage concurrentiel unique. On pourrait, de la même façon, parler du système «Amadeus» développé par Air France.

Les compétences stratégiques ne constituent pas non plus l'apanage du haut de la pyramide. Ainsi que le souligne M. Mack⁷, si on considère par exemple le domaine des connaissances techniques, les compétences stratégiques d'une entreprise ne se trouvent certainement pas toutes dans les laboratoires de recherche ou les bureaux d'études, elles peuvent notamment très bien être en partie détenues par des agents de maîtrise en fabrication. De manière générique, une compétence stratégique se présente sous la forme d'un réseau de personnes qui peuvent physiquement se situer dans différents endroits de l'entreprise et à des niveaux très variables de l'organigramme.

La notion de «compétences stratégiques» est, par ailleurs, étroitement liée à celle de «produits stratégiques» entendue comme «les composants ou sous-ensembles de produits qui contribuent à la valeur ajoutée du produit final»⁸. Il faut souvent appliquer plusieurs compétences stratégiques pour élaborer un produit, mais, par ailleurs une compétence stratégique donnée peut servir à la définition de plusieurs produits. Ainsi, au travers du développement des compétences stratégiques, l'objectif poursuivi est d'instaurer un leadership mondial dans l'élaboration et le

développement d'une classe particulière de fonctionnalités produits et par là même de se donner le pouvoir de contrôler l'évolution des applications et du marché final. Dans le prolongement de cette réflexion, il est important de noter que, par nature, une compétence stratégique sera difficile à imiter par les concurrents. Ceci provient du fait qu'elle ne consiste pas uniquement en une somme de technologies ou de savoir-faire individuels mais aussi dans le modèle interne, plus ou moins aisé à identifier, de coordination et d'apprentissage spécifique à l'entreprise. Une compétence stratégique peut se définir comme la combinaison de connaissances et de savoir-faire opérationnels (technologiques) et organisationnels qui, ensemble, sont les plus déterminants vis à vis de l'aptitude de l'organisation à survivre.

La notion de compétence stratégique telle que nous venons de la définir en s'appuyant notamment sur les travaux de C.K. Prahalad et Gary Hamel est un concept que l'on retrouve aussi chez d'autres auteurs présenté de manière différente. J. Morin notamment, dans l'analyse qu'il fait de la gestion des ressources technologiques de l'entreprise⁹, souligne l'existence au sein de toute entreprise d'un sous-ensemble de technologies ayant un poids stratégique particulièrement important et nécessitant une gestion plus attentive encore que les autres. L'auteur poursuit en reliant la maîtrise stratégique de ces ressources technologiques à la gestion et à l'exploitation judicieuse d'un noyau dur de compétences qui constitue en quelque sorte l'élément le plus pérenne auquel l'entreprise puisse s'identifier. J. Morin emploie alors le terme de «patrimoine génétique» pour qualifier ce noyau de compétences et souligne qu'il se transmet au sein de l'entreprise, si possible enrichi, de générations en générations¹⁰. On retrouve donc là, la notion de processus continu d'apprentissage collectif tel que nous l'avons développé précédemment pour la définition des compétences stratégiques.

Nous terminerons en soulignant le nombre nécessairement réduit de «compétences stratégiques» ou «compétences clés» que l'entreprise est à même de gérer. L'ensemble des auteurs sont en effet d'accord pour dire que, compte tenu de la mobilisation des ressources que cela suppose et de la nature même de ces compétences (compétences dites «distinctives»), une entreprise ne pourra généralement pas identifier et gérer en son sein plus de cinq ou six compétences stratégiques au sens où nous venons de définir cette notion. Les entreprises qui, dans le cadre de la sauvegarde et du développement de leurs savoir-faire établissent des listes de vingt ou trente compétences importantes à préserver et susceptibles de faire

l'objet d'une gestion particulière¹¹ adoptent en cela une démarche intéressante, néanmoins cette approche est différente de celle que nous décrivons ici concernant la gestion des compétences stratégiques.

1.2. Les enjeux d'une gestion anticipative des compétences stratégiques

La notion de «compétence stratégique», telle que nous venons de la définir, revêt une dimension stratégique incontestable, aussi bien du point de vue de la stratégie externe que de la stratégie interne de l'entreprise.

Concernant la stratégie externe de l'entreprise, l'identification des compétences stratégiques possédées ou devant être développées (ou acquises) dans le futur peut devenir un guide privilégié à la réflexion stratégique notamment en matière de développement de partenariat, d'alliances, de choix de sous-traitance. En effet, une entreprise peut difficilement développer un partenariat intelligent sans avoir une vision claire des compétences stratégiques qu'elle essaie de développer et celles pour lesquelles il est important qu'elles ne soient pas par mégarde transférées¹². Ainsi les alliances peuvent, sous certaines conditions, être bénéfiques, et même être un moyen d'acquérir rapidement certaines compétences complémentaires à celles déjà possédées, à condition d'avoir une vue claire des buts poursuivis en termes de développement des compétences. Le problème est le même en matière de choix de sous-traitance, où les dirigeants ont toujours du mal à répondre à la question «Faut-il faire ou faire faire?»¹³

Dans une perspective d'optimisation de la gestion interne des ressources, le fait d'envisager l'entreprise en tant que portefeuille de compétences (et non pas en tant que portefeuille de produits ou d'affaires (au sens marchés)) modifie aussi la vision stratégique. La définition de l'architecture stratégique de l'entreprise, entendue comme une sorte de carte routière du futur identifiant les compétences stratégiques à développer et les technologies correspondantes donne une vision transversale de l'entreprise qui rompt avec le découpage traditionnel en domaines d'activité stratégiques. Cette approche nouvelle pousse l'organisation à identifier les liens technologiques et de production qui lient entre eux les différents domaines d'activité stratégiques et peut ainsi conduire à la constitution d'un avantage compétitif distinctif. Pour maintenir un leadership dans les domaines choisis de compétences stratégiques, les entreprises doivent chercher à maximiser leur part de marché concernant la pro-

duction des produits stratégiques correspondants. Dans cette perspective, l'architecture stratégique fournit une logique de diversification produit/marché selon que les nouvelles opportunités de marché satisfont à la fois au souci de s'imposer comme le meilleur au niveau mondial et à celui d'exploiter et de développer au mieux les compétences stratégiques de l'entreprise.

En dernier lieu, enfin, et dans le prolongement de ce qui vient d'être dit, il est important de noter que, en gérant ses compétences stratégiques, l'entreprise est amenée à développer une stratégie de valorisation de ses ressources technologiques globalement favorable au développement de sa capacité d'innovation. Selon J. MORIN, en adoptant une telle stratégie, complémentaire à la stratégie classique de réponse au besoin du marché, l'entreprise se met en situation d'inventer le futur au de là même des besoins exprimables par le marché¹⁴. Cela est d'autant plus vrai que la réflexion est transversale et non plus circonscrite aux domaines d'activité stratégique.

Les enjeux d'une gestion anticipative des compétences stratégiques sont donc importants, et ce d'autant plus que la constitution d'une compétence stratégique est un processus long qui peut s'étaler sur une dizaine d'années ou plus. Ainsi, une entreprise qui n'a pas effectué les investissements nécessaires pour constituer ou maintenir ses compétences stratégiques prend un risque (risque lié par exemple à l'impossibilité de rentrer sur un marché émergent) qui ne peut être que partiellement calculé à l'avance.

1.3. Le rôle du DRH dans la gestion des compétences stratégiques

Ainsi que le souligne notamment A. Meignant, dans un article récent, la contribution de la fonction ressources humaines à la gestion des compétences stratégiques peut s'analyser à différents niveaux¹⁵ :

- participation au processus de construction de l'architecture stratégique de l'entreprise (identification des compétences stratégiques à développer et des technologies correspondantes) en proposant, notamment, aux décideurs des outils d'aide à l'identification des savoir-faire collectifs qui caractérisent l'entreprise¹⁶

- proposition et mise en oeuvre des moyens nécessaires à l'acquisition (recrutement), le développement (gestion de la mobilité et des carrières, gestion de la formation...) et la stimulation (définition d'une politique salariale et d'une politique de promotion adaptée, mais aussi élaboration

d'une vision partagée indispensable à un apprentissage créatif...¹⁷) des porteurs de compétences stratégiques,

- contribution à la mise en place d'organisations du travail optimisant la synergie entre les différentes compétences contributives à un même enjeu, création d'un contexte favorable à l'apprentissage collectif...

- négociation, si besoin est, des règles du jeu avec les partenaires sociaux

- aide au management afin de lui permettre de faire évoluer son rôle au sein de ces nouvelles formes d'organisation dites «apprenantes»¹⁸.

En amont des préoccupations que nous venons d'évoquer, et dans la perspective d'une gestion anticipative des compétences stratégiques de l'entreprise nous sommes tentés de rajouter un élément supplémentaire à la contribution stratégique de la fonction ressources humaines (même s'il trouve encore peu d'échos auprès des entreprises) : il s'agit de la participation des hommes de la fonction Ressources Humaines au processus de veille stratégique ciblée sur ces compétences clés. Cette proposition fera l'objet des développements qui vont suivre.

2. VEILLE STRATÉGIQUE ET GESTION ANTICIPATIVE DES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE

L'idée soulevée ici d'une veille stratégique ciblée sur quelques compétences clés de l'entreprise est assez différente d'une certaine pratique de la veille sociale de type macroenvironnementale. Dans une perspective macroenvironnementale, la veille sociale (de manière complémentaire à la veille économique, technologique ou politico-légale) a pour objet l'observation, dans son domaine d'influence, des principales forces porteuses de changements et l'analyse des répercussions de ces changements sur l'organisation. Outil indispensable du management stratégique, cette veille sociale systématique est notamment axée sur le suivi des variables démographiques (évolution des effectifs par tranche d'âge, sexe, catégorie socio-professionnelle, niveau de formation, etc. arrivant sur le marché du travail) et socio-culturelles (évolution des styles de vie et sociostyle, changement dans l'échelle des valeurs, attitude à l'égard du travail...). La pratique montre que, bien que fondamentale, cette forme de veille structurée par grands domaines de l'environnement a tendance à dérouter les entreprises qui la considèrent un peu comme une veille «tous azi-

muts» et donc difficile à mettre en oeuvre de par l'ampleur de la tâche qu'elle laisse entrevoir.

La veille que nous proposons est d'une autre nature puisque ciblée sur certains acteurs particuliers de l'environnement, à savoir les porteurs des compétences stratégiques de l'entreprise qu'il s'agisse de collaborateurs actuels ou de collaborateurs potentiels auxquels il faudra peut-être faire appel pour mettre en oeuvre la stratégie définie¹⁹. Le comportement de ces acteurs est susceptible d'être fortement influencé par l'environnement dans lequel ils évoluent, et notamment l'environnement social que nous venons d'évoquer. Par ailleurs, toujours dans la perspective de la gestion de ses compétences stratégiques, l'entreprise ne peut ignorer d'autres acteurs de son environnement susceptibles d'influer sur certains choix qu'elle va effectuer : acteurs de l'environnement économique (concurrents, clients, partenaires qui développent eux aussi certaines compétences stratégiques ; écoles, universités, centres de formation qui construisent les qualifications de demain,...), acteurs de l'environnement technologique (centres de recherche, laboratoires dont les travaux présentent des compétences stratégiques de demain) ou acteurs de l'environnement politico-légal (avec notamment le poids des décisions prises par les pouvoirs publics au niveau de l'évolution des lois sociales). Les enjeux d'une veille intégrant la surveillance de l'ensemble de ces acteurs sont importants puisqu'elle conditionne la gestion anticipative des savoir-faire clés de l'entreprise et donc l'avenir de cette dernière.

Dans les développements qui vont suivre, nous commencerons par rappeler la démarche qui sous-tend le processus de veille stratégique en soulignant les difficultés auxquelles l'entreprise risque de se trouver confrontée et les voies de recherche qu'il reste à explorer dans ce domaine. Nous parlerons ensuite plus précisément des contours de l'environnement à scruter dans la perspective d'une gestion anticipative des compétences stratégiques, et nous soulignerons le rôle fondamental susceptible d'être joué par la Direction des Ressources Humaines en tant que fonction située au coeur d'un réseau d'information d'une importance primordiale pour l'entreprise.

2.1. Le processus de veille stratégique

D'une manière générale, H. LESCA définit le concept de veille stratégique comme désignant «le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute prospective de son environnement dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude»²⁰. La veille stratégique est une démarche qui se dis-

tingue, à la fois, de la planification (bien que la planification stratégique ne se conçoive guère sans veille stratégique) et de la prévision (au sens statistique du mot). Le concept de «veille stratégique» peut être symbolisé par l'image d'un «radar» susceptible d'être orienté vers différentes cibles représentées par des domaines particuliers ou des acteurs de l'environnement. Il s'agit d'un processus informationnel qui peut être analysé en plusieurs phases²¹ :

- ciblage des efforts d'écoute et spécifications des informations à recueillir,
- désignation des participants à l'écoute et attribution des missions,
- organisation de la circulation des informations captées
- traitement des informations recueillies pour déclencher ou éclairer les décisions des responsables

La phase de ciblage de la veille est la mieux traitée dans la littérature²². Elle soulève principalement trois grandes questions : comment délimiter les portions d'environnement à scruter ? quels types d'informations faut-il rechercher ? quelles sources d'information faut-il scruter en priorité ? Afin de délimiter l'environnement qui fera l'objet de la veille, deux grandes approches peuvent être choisies. Une première approche s'appuie sur un découpage de l'environnement en domaines (social, économique, technologique, politico-économique) qui auront une influence plus ou moins forte sur l'entreprise et que l'entreprise peut surveiller au travers d'un certain nombre d'indicateurs. La deuxième approche se veut plus concrète et s'intéresse aux acteurs de l'environnement dont le comportement est en mesure d'influer sur le devenir de l'entreprise (clients, fournisseurs, concurrence, pouvoirs publics, groupes de pression...), certains de ces acteurs pouvant même être désignés de manière nominative (client X, concurrent Y...). Les deux approches sont intéressantes et peuvent être utilisées de manière complémentaire ainsi que nous allons notamment le voir dans le cas de la veille sur les compétences stratégiques de l'entreprise. La première approche permet, en particulier, une bonne appréhension des facteurs macroenvironnementaux (facteurs démographiques, culturels, sociaux, économiques, politiques...). La deuxième approche se prête à une veille beaucoup plus précise, on surveillera par exemple ses principaux concurrents et notamment les compétences stratégiques qu'ils développent²³, on mènera une veille systématique ciblée sur les formations nou-

velles délivrées par les écoles, université, centres de formation les plus réputés au niveau régional ou national, on sera à l'écoute des principaux acteurs de l'environnement politique et légal (pouvoirs publics, grands partis politique, syndicats de salariés...)...

En ce qui concerne les types d'informations à rechercher, H. Lesca différencie principalement deux types d'informations, à savoir : les informations de profil, qui sont relativement nombreuses et qui décrivent de manière complète certains acteurs et/ou domaines de l'environnement (suivi, par exemple, des indicateurs démographiques, économiques,...), les informations d'alerte, qui constituent véritablement ce que l'on peut appeler des signaux faibles car elles sont généralement ténues et difficiles à discerner. Ces dernières sont peu nombreuses par définition, souvent ambiguës, incomplètes mais génératrices d'alerte et indispensables pour déclencher l'intuition et la réflexion anticipative des dirigeants. Dans le domaine qui nous intéresse plus particulièrement ici, une information d'alerte pourra être le recrutement de personnel, par une entreprise concurrente, sur un créneau de compétences nouveau, ou très pointu, pouvant révéler la volonté d'investir dans une compétence stratégique nouvelle. Cela pourra aussi être l'annonce d'un partenariat entre concurrents ayant des compétences stratégiques complémentaires. Les informations de profil sont en général faciles à se procurer. Elles peuvent être en partie achetées à l'extérieur auprès d'organismes spécialisés (au travers notamment de l'accès aux banques de données). A l'inverse, les informations d'alerte sont généralement peu nombreuses. Elles se présentent toutefois sous des formes très diverses et généralement non prédéfinies, ce qui pose la question de l'identification des sources et des modes d'accès à ces sources. D'une manière générale le recensement des sources d'informations soulève le problème de l'accès matériel à ces sources qui peut être plus ou moins difficile et/ou plus ou moins coûteux²⁴. En ce qui concerne la fiabilité de l'information collectée, deux facteurs sont plus particulièrement à surveiller, d'une part, bien sûr, la crédibilité de la source d'information utilisée, d'autre part, l'aptitude des personnels chargés de l'accès aux sources d'information à identifier et à décoder les informations de veille stratégique. Ceci nous conduit à évoquer le rôle fondamental joué par les capteurs d'informations.

La phase d'organisation de la collecte d'informations consiste en la détermination des acteurs de l'entreprise concernés par cette collecte. Il peut s'agir, soit d'une unité spécialisée (dans ce cas il s'agit d'une sorte de «professionnalisation» de la

veille»), soit de différents membres de l'organisation organisés en réseau. La solution d'une veille organisée en réseau présente généralement l'avantage de permettre une couverture plus large de l'ensemble des sources d'information considérées comme importantes pour l'entreprise. Dans le cas d'une veille ciblée sur la gestion anticipative des compétences stratégiques, on peut formuler l'hypothèse que cette deuxième solution est mieux adaptée dans la mesure où plusieurs dimensions de l'environnement sont à surveiller et où de multiples acteurs de l'entreprise sont concernés (Direction Générale, Marketing, Recherche et Développement, Production, Direction des Ressources Humaines). Toutefois pour que le réseau d'information fonctionne effectivement, il est important que les participants soient encouragés à exercer cette activité (qui pour eux est généralement marginale par rapport à l'ensemble des tâches qui leur sont confiées). Il est aussi important qu'ils sachent quoi faire des informations et signaux qu'ils ont captés (à qui transmettre l'information ? où la stocker ?)

Ceci nous conduit à évoquer la troisième phase du processus de veille stratégique qui est l'organisation de la remontée et de la transmission des informations captées. Cette troisième phase est délicate, elle suppose l'existence d'une fonction d'animation et de coordination du processus informationnel qui relie les collecteurs d'information aux utilisateurs potentiels. Cette fonction peut être assurée par une personne ou par plusieurs travaillant à temps plein ou à temps partiel, elle peut être centralisée (c'est à dire assurée par une ou plusieurs personnes situées au niveau du noeud central du réseau) ou répartie au sein du réseau (c'est à dire assurée au niveau de chacun des noeuds du réseau). Il n'y a, semble-t-il, pas de solution meilleure qu'une autre dans l'absolu²⁵. Concernant la gestion anticipative des compétences stratégiques, on peut émettre l'hypothèse qu'une forte implication de la direction générale dans le processus de veille est indispensable de même qu'une coordination centrale des efforts. Néanmoins, pour être efficace auprès des personnels chargés de la collecte, la fonction d'animation et de coordination doit être relayée au niveau de différents noeuds du réseau.

La quatrième phase du processus de veille stratégique consiste en l'exploitation des informations recueillies. C'est l'aboutissement du processus, le traitement des informations de veille stratégique doit contribuer à réduire l'incertitude des dirigeants. Peu d'outils existent aujourd'hui pour aider au traitement de l'information de veille stratégique, les outils existants prennent la forme de tableaux de bord d'indicateurs ou de base de

connaissances intégrant des informations sur l'environnement. Dans le cas de la gestion anticipative des compétences, quelle forme pourra prendre une telle base de connaissances ? La réponse à cette question mériterait, à elle seule, des développements importants. Nous ne l'aborderons pas ici, néanmoins nous pouvons formuler l'hypothèse qu'elle sera, de par la nature des informations à stocker, très différente des fichiers actuellement gérés par la fonction ressources humaines ²⁶.

Les différentes phases du processus de veille stratégique tel que nous venons de l'évoquer comportent toutes un certain nombre de difficultés que l'entreprise qui s'engage dans une telle démarche devra apprendre à surmonter, et ce d'autant plus que les auteurs ne fournissent pas toujours de réponses satisfaisantes à des problèmes encore mal connus. Notre ambition n'est pas d'analyser plus en détail l'ensemble des questions soulevées, chacune d'elle constituant, à elle seule, une voie de recherche possible. Nous proposons de centrer la réflexion sur la première phase du processus, à savoir le ciblage de la veille.

2.2. Quel environnement scruter pour une gestion anticipative des compétences stratégiques ?

Dans la perspective d'une gestion anticipative des compétences stratégiques, la surveillance de l'environnement sera nécessairement amenée, nous l'avons déjà dit, à dépasser le cadre de l'environnement social pour s'intéresser aussi aux environnements économique, technologique et politico-légal. Ainsi que le souligne, C.H. Besseyre des Horts, ces quatre environnements font partie intégrante du diagnostic externe susceptible d'éclairer les choix de gestion des ressources humaines ²⁷. Au sein de chacun de ces environnements, un certain nombre d'indicateurs macroenvironnementaux peuvent être surveillés (notamment dans les domaines social et économique) ainsi qu'un certain nombre d'acteurs importants (écoles, universités, concurrents, clients, partenaires, pouvoirs publics, groupes de pression...).

2.2.1. La surveillance de l'environnement social

Les analyses portant sur l'environnement social révèlent classiquement deux grands volets de réflexions : les aspects démographiques (quantitatifs mais aussi qualitatifs) et les aspects socio-culturels.

S'inscrivant dans le cadre d'une veille sociale classique, le suivi des aspects quantitatifs du marché de l'emploi se révèle être une base indispensable à la prise de décision dans le domaine de

la gestion des ressources humaines. La répartition de la population active par tranche d'âge, l'évolution de la part des immigrés dans cette population, le développement du travail féminin, la répartition géographique et la mobilité de la main d'oeuvre,... sont autant de facteurs qui pourront peser lourd sur les décisions de demain. Ils méritent un suivi régulier. Les sources d'information dans ce domaine sont essentiellement l'INSEE (au niveau national) ou l'INED (au niveau régional) qui effectuent régulièrement des études démographiques sophistiquées. Les résultats de ces études sont accessibles au travers de banques de données ²⁸ ou au travers de revues spécialisées comme «Economie et Statistiques».

Moins classique, l'analyse des aspects qualitatifs du marché de l'emploi est une démarche qui s'avère indispensable dans le cadre d'une gestion anticipative des compétences stratégiques. Les questions qui sont susceptibles de se poser à l'entreprise au moment de définir sa stratégie future sont par exemple : Comment évolue la structure du marché de l'emploi ? Quel est le niveau général d'éducation de la main d'oeuvre potentielle au niveau national et régional ? Y a-t-il parmi les qualifications composant les compétences stratégiques de l'entreprise, des qualifications dont la rareté peut poser problèmes à l'entreprise vis à vis de ses choix stratégiques ? Quels types de compétences sont actuellement développées par les écoles, universités, organismes de formation continue ? Quelles sont les nouvelles qualifications émergentes ? Et en conséquence quelles sont les nouvelles formations extérieures à surveiller, voire à encourager ? Quelle politique relationnelle faut-il développer avec les instituts et écoles et les laboratoires universitaires ?... Concernant le suivi de ces aspects qualitatifs du marché de l'emploi, l'entreprise peut s'appuyer sur des études menées par différents organismes Ministériels, des groupements professionnels, des associations d'employeurs, les syndicats de salariés... Parmi les acteurs à surveiller en priorité, se trouvent, bien sûr, les écoles et les universités avec lesquelles il est nécessaire de maintenir des contacts privilégiés au travers notamment des forums d'école, de l'accueil de stagiaires ou encore d'intervention dans le cadre même des programmes de formation ²⁹. D'une manière plus générale, les contacts que l'on peut développer dans le cadre de relations professionnelles avec d'autres entreprises, où l'occasion de participation à des séminaires, congrès, etc., sont riches en informations, à la fois, sur les aspects qualitatifs du marché de l'emploi et, sur ce dont nous allons parler maintenant, c'est à dire, l'évolution des valeurs, styles de vie, socio-styles...

Quelles sont les valeurs émergentes qui risquent d'influencer durablement, à l'avenir, le comportement des collaborateurs et plus particulièrement des collaborateurs clés, cadres, ingénieurs, techniciens qui jouent un rôle moteurs dans la constitution des compétences stratégiques de l'entreprise ? Quelles sont les attentes en matière de style de gestion, de contenu et de conditions de travail ? Plus précisément, quelle sera l'attitude du personnel en général (et des porteurs des compétences stratégiques en particulier) à l'égard des impératifs de mobilité ; mobilité géographique notamment dans le cadre de la gestion transversale des compétences stratégiques qui, en fonction des opportunités, peuvent passer d'un domaine d'activité stratégique à un autre ? Support à la réflexion dans ce domaine, la Direction des Ressources Humaines peut faire référence à un certain nombre d'articles ou d'ouvrages d'analyse publiés en gestion et en sociologie. Elle peut aussi s'appuyer sur des études menées par des organismes publics ou privés tels que le Centre de Communication Avancé (CCA) du groupe Havas-Eurocom ou la COFREMCA.

2.2.2. La surveillance de l'environnement économique

De même que pour l'environnement social, la surveillance de l'environnement économique réclame le suivi d'un certain nombre d'indicateurs macroenvironnementaux classiques tels que : l'évolution du coût de la vie réel (en dégageant éventuellement des spécificités locales), le taux de croissance global de l'économie et celui du secteur dans lequel se situe l'entreprise, l'évolution du taux de chômage (global et pour le secteur dans lequel se situe l'entreprise) sur le plan national et régional ainsi que les catégories de populations les plus touchées. Les sources d'informations pour ce type de données sont classiquement l'INSEE dont c'est la vocation première ainsi que différents organismes publics et privés parmi lesquels nous citerons notamment la DAFSA³⁰. Une autre source d'information est bien sûr la presse spécialisée et les médias en général qui diffusent en permanence l'information économique.

En ce qui concerne les conditions économiques propres à l'entreprise il est, bien sûr, indispensable que la direction générale ait une vision claire de la situation économique de l'entreprise et des opportunités stratégiques qui s'ouvrent à elle (développement prévisible de l'entreprise ? nouveaux marchés possibles ? perspectives d'avenir en termes de fusion, acquisition, absorption par une autre entreprise ?), ceci afin d'évaluer les implications que cela peut avoir sur les

compétences stratégiques que devra maîtriser demain l'entreprise.

Parallèlement il est aussi important que la Direction des Ressources Humaines mène une réflexion sur certaines dimensions économiques propres à la gestion des ressources humaines et concernant par exemple le niveau moyen de salaire dans des entreprises proches en termes de savoir-faire et/ou de position commerciale, le degré d'attractivité de ces entreprises vis à vis notamment des populations participant à la constitution des compétences stratégiques, les politiques de recrutement, de formation (budgets consacrés), de stimulation de ces entreprises, etc. Les acteurs économiques à surveiller ici sont donc les principaux concurrents ainsi que les principaux partenaires (clients, fournisseurs, sous-traitants) susceptibles de devenir un jour des concurrents s'ils intègrent certaines de nos compétences stratégiques. L'information à laquelle a accès l'entreprise, et plus particulièrement la Direction des Ressources Humaines, résulte essentiellement des contacts qu'elle peut entretenir avec l'extérieur au travers de congrès, colloques, séminaires et par la participation à différents organismes professionnels ainsi qu'à des associations réunissant des dirigeants ou des responsables du personnel.

2.2.3. La surveillance de l'environnement technologique

Les incidences des évolutions technologiques sur la gestion des compétences stratégiques sont de toute évidence fondamentales. Les compétences stratégiques de l'entreprise vont se modifier, de nouvelles compétences vont apparaître en réponse à un enjeu qui est la maîtrise des nouvelles technologies clés (produits ou processus) susceptibles de fournir à l'entreprise un avantage compétitif unique par rapport à ses concurrents.

Si le suivi de l'évolution technologique proprement dite ne relève pas, pour l'essentiel, de la fonction Ressources Humaines, celle-ci est, par contre, concernée en premier lieu par l'analyse des conséquences que ces évolutions vont avoir sur l'emploi et sur les compétences (notamment stratégiques) requises. Quelles sont les compétences clés susceptibles d'être nécessitées par l'arrivée de certaines technologies nouvelles (produit ou processus) dans les activités de l'entreprise ? Quelles sont, en conséquence les formations nouvelles à favoriser (ou à impulser) pour développer ces compétences nouvelles ? Avec quels instituts et écoles faut-il plus particulièrement nouer des relations privilégiées ? D'autres questions peu-

vent encore se poser à Direction des Ressources Humaines, notamment si le développement de nouvelles compétences stratégiques entraînent l'apparition de nouveaux métiers : comment définir ces métiers ? quelle gestion des carrières peut-on envisager pour ces nouveaux métiers ? quelle rémunération ?...

Il est donc important que la fonction Ressources Humaines soit associée à l'activité de surveillance de l'environnement technologique classiquement menée, de manière conjointe, par la Direction Générale, le Marketing la Recherche-développement et la Production. Les sources d'information disponibles dans ce domaine sont assez difficiles à mettre en évidence car diffuses. Dans certains cas, les études menées par différents organismes (associations d'employeurs, syndicats, organismes ministériels, INSEE...) peuvent apporter des éléments de réflexion sur les répercussions que l'introduction de certaines technologies peut avoir sur les compétences requises et sur l'emploi en général ³¹.

2.2.4. La surveillance de l'environnement politique et légal

L'environnement politico-légal est la dernière dimension de l'environnement couramment citée comme susceptible de faire l'objet d'une veille systématique. Les lois sociales existantes ou en préparation, les propositions ou revendications émanant de groupes politiquement influents (grands partis, organisations patronales, syndicats de salariés...), les accords d'entreprise réalisés dans le même secteur, les accords de branches et conventions collectives,... sont autant d'éléments de l'environnement légal dont l'évolution peut influencer sur les choix de gestion des ressources humaines de l'entreprise, et plus spécifiquement sur les choix de développement des compétences stratégiques. La surveillance de cette dimension légale de l'environnement concerne en premier

lieu la fonction Ressources Humaines. Elle est toutefois assez délicate à mener car, ainsi que le fait remarquer C.H. Besseyre des Horts ³², l'aspect légal est indiscutablement très lié à l'aspect politique. Les sources d'information dans ce domaine sont bien sûr les textes de lois et décrets publiés officiellement et les analyses qui peuvent être menées sur ces textes dans des publications spécialisées (par exemple Liaisons Sociales). A suivre aussi les comptes-rendus des travaux de commissions paritaires nationales ou de branche qui donnent des informations sur des négociations qui ont lieu en dehors de l'entreprise ainsi que les prises de position des partenaires sociaux et des partis politiques.

Les notions de «compétences stratégiques» ou de «compétences clés» de l'entreprise sont des notions apparues relativement récemment dans la littérature. Elles induisent une nouvelle approche de la stratégie de l'entreprise centrée sur la mise en valeur des ressources internes de l'entreprise qui peut être complémentaire à une approche essentiellement économique guidée par le positionnement de l'entreprise sur ses différents marchés ³³. Les compétences stratégiques sont l'ensemble des savoir-faire collectifs fondamentaux qui caractérisent l'entreprise. Résultant d'un processus d'apprentissage qui peut se dérouler sur plusieurs années, leur gestion nécessite une vision anticipative et donc la mise en place d'un processus systématique de veille stratégique. Nous pensons que la direction des Ressources Humaines peut avoir à ce niveau un rôle important à jouer en relation avec la direction générale ainsi que d'autres fonctions majeurs de l'entreprise. Ceci ne semble pourtant pas être encore, aujourd'hui, une réalité au sein des entreprises. Se pose alors la question de savoir quelles en sont les raisons...

². Deux articles publiés dans la *Harvard Business Review* : «Strategic Intent» (May-June 1989) et «The Core Competence of the Corporation» (May-June 1990).

³. COLLIS, DAVID J. - *A resource-based analysis of global competition : the case of the bearings industry*.

⁴. Traduction littérale du terme anglo-saxon «Core Competence» employé notamment par C.K. Prahalad et Gary Hamel;

⁵. Terme employé par Manfred Mack dans son ouvrage «L'impératif humain» qui reprend et développe, en France, les travaux réalisés par C.K. Prahalad et Gary Hamel.

⁶. MACK, Manfred - «L'impératif humain».

⁷. *Idem*.

⁸. PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. - *The Core Competence of the Corporation*, p.85.

⁹. MORIN, J. - *L'excellence technologique*.

¹⁰. Se reporter notamment à l'ouvrage écrit en collaboration avec R. SEURAT, et paru en 1989 : «Le management des ressources technologiques».

11. Avec, par exemple, la création de pôles de compétences chargés d'assurer la maîtrise et la diffusion au sein de l'entreprise des savoirs et savoir-faire liés à cette compétence.
12. Se reporter notamment à l'article de Gary Hamel, Yves L. Doz et C.K. Prahalad - *S'associer avec la concurrence : comment en sortir gagnant ?*
13. Voir notamment à ce sujet l'analyse effectuée par R. VENKATESAN «Faire ou faire faire, un choix stratégique».
14. J. MORIN, R. SEURAT - *Le management des ressources technologiques*
15. Voir notamment : Alain MEIGNANT - *Les compétences stratégiques*.
16. Nous ne développons pas plus avant ce point car cela n'est pas l'objet principal de notre communication, néanmoins il a là une voie de recherche intéressante. Peu d'outils existent pour aider à l'identification de savoir-faire collectifs, nous retiendrons toutefois deux articles qui apportent des éléments de réflexion intéressants sur ce sujet : un article de Thomas DURAND qui s'intéresse à l'identification des compétences de recherche et développement au sein d'une unité de recherche (R&D) programmes-competencies' matrix : analyzing R&D expertise within the firm) et un article de Johan ROOS et Georg VON KROGH qui étend la problématique à l'ensemble des compétences de l'organisation (Figuring out your competence configuration).
17. P. SENGE - *The leader's new work : building learning organization*.
18. Voir notamment à ce sujet les écrits de Peter M. Senge.
19. Ainsi que le souligne H. LESCA, il y a une certaine ambivalence à parler de la veille ciblée sur les collaborateurs de l'entreprise dans la mesure où ces derniers sont à la fois partie intégrante de l'entreprise et partie intégrante de l'environnement de celle-ci - *Veille stratégique : l'intelligence de l'entreprise*, p.36.
20. LESCA, H. - *Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche*.
21. LESCA, H. - *Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche*.
22. Voir notamment, à ce sujet, la thèse de Maria SCHULER - *Genèse d'un outil informatique pour l'apprentissage et la mise en oeuvre de la veille stratégique : un cas de gestion de la communication entre école et entreprise*.
23. Au travers, par exemple, de leurs politiques de recrutement.
24. L'abonnement à des serveurs de banques de données, l'achat de CD-ROM, l'abonnement à des revues, la participation à des salons et forums... sont autant de sources d'information qui entraînent un coût non négligeable pour l'entreprise.
25. Nous ne disposons, pour fixer des critères de choix en la matière, que d'études empiriques concernant des grandes entreprises situées en général aux Etats-Unis.
26. Une information très riche (plus riche que celle contenue classiquement dans les fichiers du personnel), essentiellement qualitative, sur les compétences clés de l'entreprise (actuelles et futures) et les personnes qui les représentent (leur parcours professionnel, leurs motivations...) devra nécessairement être gérée au sein de l'entreprise.
27. BESSEYRE DES HORTS, C.H. - *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*.
28. Différentes banques de données diffusées par l'INSEE et fournissant des informations démographiques sont mises à disposition sur différents serveurs. On retiendra notamment la banque de données SPHINX disponible sur le serveur «L'Européenne de Données» ou les banques de données TEND, SALAIRE, DEMOG, EMPLOI, TRAVAIL disponibles sur le serveur DATA-ECO.
29. Les entreprises sont assez fréquemment sollicitées pour venir apporter un témoignage sur ce qu'est la réalité de l'entreprise en illustration d'un cours plus théorique. Ceci est en général une occasion unique de rencontre avec les étudiants et avec les enseignants qui forment les salariés de demain.
30. Premier producteur de banques de données en France avec notamment ADELIEN.
31. Etudes toutefois assez peu utiles dans le cas de la gestion des compétences stratégiques car pas assez pointues.
32. BESSEYRE DES HORTS, C.H. - *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*.
33. Voir à ce sujet l'analyse effectuée par David J. COLLIS - *A resource-based analysis of global competition : the case of the bearings industry*.

BIBLIOGRAPHIE

- BESSEYRE DES HORTS, C.H. - *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Les Editions d'Organisation, 1988, 224 p.
- BLASQUEZ, J., NICOT, A.N. - *Management de la connaissance, management par la connaissance*. - In : *Personnel*, n°334, Juillet 1992, p.55-58.
- CALORI, R. - *Designing a business scanning system* - In *Long Range Planning*, vol. 22, n°1, 1989, p.69-82.
- COLLIS, D.J. - *a resource-based analysis of global competition : the case of the bearings industry* - In : *Strategic Management Journal*, vol.12, 1991, p.49-68.
- DURAND, T. - *R&D' programmes-competencies' matrix : analyzing R&D expertise within the firm* - In : *R&D Management*, vol. 18, n° 2, 1988, p.169-180.
- GINTER, M., DUNCAN, W.J. - *Macro-environmental analysis for strategic management* - In : *Long Range Planning*, vol. 23, n°6, 1990, p. 91-100.
- GRONHAUG, K., NORHAUG, O. - *Strategy and Competence in Firms* - In : *European*

- Management Journal, vol.10, n°4, 1992, p.438-443.
- HAMEL, G., DOZ, Y.L., PRAHALAD, C.K. - S'associer avec la concurrence : comment s'en sortir gagnant ? - In : Harvard-l'Expansion, Automne 1989.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. - Sept idées pour découvrir les nouveaux marchés. - In : Harvard-l'Expansion, printemps 1992, p.78-92.
- KASR, F. - Scanning the future Environment : Social Indicators - In : California Management Review, Vol 23, N°1, 1980, p.22-32.
- LESCA, H. - Veille stratégique : l'intelligence de l'entreprise, Editions ASTER, 1994, 146 p. (ouvrage paru précédemment sous le titre «Système d'information pour le management stratégique aux éditions McGraw Hill, 1984)
- LESCA, H. - Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche - In : Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, SG n°21, 5/1994, p.31-50.
- MEIGNANT, A. - Les compétences stratégiques. - In : Personnel, n°336, octobre 1992, p.28-31.
- MORIN, J. - L'excellence technologique, Ed. J. Picolles, 1985-1988.
- MORIN, J., SEURAT, R. - Le management des ressources technologiques, Les Ed. d'Organisation, 1989, 159 p.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. - The core competence of the corporation. - In : Harvard Business Review, May-June 1990, p.79-91.
- ROOS, J., VON KROGH, G. - Figuring out your competence configuration - In : European Management Journal, vol.10, n°4, 1992, p.422-427.
- RUSSEL, S., PRINCE, M.J. - Environmental scanning for social services - In : Long Range Planning, vol.10, n°5, 1992, p.106-113.
- SCHULER, Maria - Genèse d'un outil informatique pour l'apprentissage et la mise en oeuvre de la veille stratégique. Un cas de gestion de la communication entre Ecole et Entreprise.- Thèse en Sciences de Gestion, Grenoble 2, Ecole Supérieure des Affaires, 1993.
- SCULER, Randall S. - Scanning the Environment : Planning for Human Resource Management and Organizational Change - In : Human Resource Planning, Vol 12, N°4, 1989, p.257-276.
- SENGE, P.M. - The leader's new work : building learning organization. - In : Sloan Management Review, vol. 32, n°1, 1990, p.7-24.
- VALETTE-FLORENCE - Les styles de vie : fondements, méthodes et applications, Economica, collection Gestion, 1989.
- VENKATESAN, R. - Faire ou faire faire, un choix stratégique. - In : Harvard-l'Expansion, Printemps 1993, p.45-56