

ANALYSE DES PRATIQUES DE VEILLE SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ORGANISATIONS.

Les hommes, la clé de voûte d'un dispositif de veille stratégique global

Marie-Christine CHALUS-SAUVANET

ISEOR

Introduction

Nos travaux de recherche se sont axés sur les pratiques de veille stratégique dans les organisations et la recherche des conditions d'amélioration de ces dispositifs.

Dans le cadre de ce travail, nous avons étudié les "sous segments" de la veille stratégique. C'est-à-dire, la veille sur les produits, la veille sur les marchés, la veille sur les technologiques et la veille sur les ressources humaines. C'est cette dernière qui fera l'objet de notre communication. En effet, nous avons fait deux constats intéressants :

1. La plupart des ouvrages scientifiques ou non traitant de la veille stratégique ou de l'intelligence économique¹ abordaient rarement de manière formelle et approfondie la veille sur les ressources humaines.

2. La veille sociale paradoxalement souvent développée à part de la veille stratégique pourrait pallier ce déficit. C'est certes le cas, mais dans une moindre mesure puisqu'elle n'aborde généralement que les aspects internes de ce type de veille (par exemple : conflits internes potentiels, politique sociale, perception des salariés quant à leur rémunération...).

Nous allons chercher à repositionner la dimension humaine de ce dispositif. Pour ce faire, nous présenterons dans un premier temps, les différentes caractéristiques de la veille sur les ressources humaines. Dans un second temps, nous aborderons nos résultats d'analyse sur les pratiques et les dysfonctionnements de ce type de veille. Cette analyse a été rendue possible grâce à nos recherches-interventions dans une vingtaine d'entreprises. Enfin, nous observerons l'évolution de la mobilisation des acteurs pour la veille stratégique et nous nous intéresserons à quelques supports de dynamisation du dispositif.

1. Caractéristiques de la veille sur les ressources humaines

Dans notre définition la veille sur les ressources humaines fait partie de la veille stratégique qui désigne le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude (Lesca, 1994).

Nous distinguons la veille sociale de la veille sur les ressources humaines. En effet, comme nous l'aborderons dans notre présentation, celle-ci s'attache aux aspects internes, mais aussi externes des ressources humaines dont l'entreprise a besoin. Dans le cadre de nos recherches cette "partie interne" de la veille sur les ressources humaines peut être appelée veille sociale.

1.1 L'entreprise comme organisation à décideurs multiples

La théorie behavioriste privilégie l'analyse des motivations des agents de la firme. L'entreprise en tant qu'organisation est une coalition d'individus ou de groupes dont chacun a ses propres aspirations. Elle analyse leurs comportements en utilisant les instruments et les concepts de la

1. Nous employons ces deux termes indifféremment.

psychologie. H.A. Simon (1977) substitue au concept de rationalité substantielle qui fonde le comportement individuel d'optimisation, celui de rationalité procédurale qui se traduit par un comportement de satisfaction défini en termes de niveau d'aspiration : les conditions de choix ne sont pas données au décideur, il doit s'engager dans un processus de recherche pour les découvrir. Les motivations d'un individu expliquent ses décisions d'agir en vue de réaliser certains objectifs. Elles peuvent être de nature personnelle ou professionnelle.

L'homme sera la clé de voûte de notre dispositif de veille stratégique, il est la principale source d'avantage compétitif.

1.2 Le marché du travail

Nombreux sont ceux qui classe le marché du travail dans la veille commerciale puisque ce marché fournit aussi un produit très particulier : la main d'œuvre. Toutefois, nous préférons parler des hommes non pas en termes de produit ou de marché mais en termes de ressources humaines.

L'évolution du pouvoir du marché du travail

Chacun est fournisseur de ses propres compétences. C'est pourquoi la capacité des individus à s'organiser et à avoir une action coordonnée est un paramètre à prendre en compte. Si la main d'œuvre est très bien organisée ou si l'offre de main d'œuvre ne peut augmenter suffisamment vite, son pouvoir peut être élevé. Aujourd'hui, avec le nombre de chômeurs identifiés, nous pouvons penser que l'entreprise ne devrait pas avoir beaucoup de contraintes ou de pressions devant le marché du travail.

Pourtant dans le cas du secteur informatique, nous constatons une inversion de cette tendance, le nombre d'offres d'emplois, pour certains postes très spécialisés, est largement supérieur au nombre de candidatures disponibles. Les salaires ont fortement progressé de par cette situation (qui dépasse le cadre des frontières), d'autant que des carences en compétences informatiques peuvent entraîner des dysfonctionnements relativement importants pour les entreprises concernées. Le coût de la main d'œuvre fait partie des paramètres à surveiller.

Avoir des difficultés pour conserver sa main d'œuvre peut constituer un problème important pour l'entreprise à moyen terme. Nous avons remarqué aux cours de nos expérimentations une entreprise nationale qui toutefois gardait une forte culture régionale. Un site de production implanté dans une région très différente de celle du siège a rencontré et rencontre toujours des problèmes en termes de recrutement et de turn over. Les gens de cette région ne s'adaptent pas à l'entreprise et finissent par partir, chaque départ étant source de désordres et d'instabilités. Dans le cas de ce site de production, la main d'œuvre est le plus gros handicap et une grande vigilance est nécessaire.

L'évolution des compétences nouvelles

Cette question se comprend dans le temps : quelles seront les compétences des acteurs de demain ? Le mot compétence est pris dans un sens très large : formation initiale, qualification, expérience professionnelle.

Elle a aussi une composante géographique : certains savoir-faire sont propres à des pays. Outre l'évolution des compétences nouvelles, il est important de suivre et de potentialiser les compétences actuelles présentes au sein de l'entreprise.

1.3 La veille sociale

Passer de l'observation sociale à la compréhension du social dans l'entreprise.

La veille sociale est apparue dans les entreprises vers 1985. Il s'agit d'abord d'un effet de mode, mais aussi d'une inquiétude. En effet, à cette époque, les premières grandes vagues de licenciements débutaient, que ce soit pour des raisons de productivité ou dans le but d'augmenter les taux de profit. Dans ces conditions-là, le but de la veille sociale était de suivre le climat social, la satisfaction des salariés dans l'entreprise et la réactivité, mais aussi de prévenir les conflits.

La veille sociale est un processus de connaissance qui permet à l'ensemble des acteurs d'une organisation de se projeter dans un avenir défini à partir de leurs projets individuels et collectifs (Rhizome, 1994). Elle a pour objet de prévenir ou limiter les effets négatifs de détériorations des liens entre l'entreprise et ses membres, d'offrir la possibilité de tirer le meilleur parti d'une bonne compréhension des causes et des expressions multiples de telles dégradations (Picard, 1991).

La veille sociale se caractérise par un dispositif d'écoute à finalité de régulation sociale entre les différents acteurs de l'organisation. Ce dispositif d'écoute peut avoir deux orientations majeures :

- une veille orientée vers la vigilance ou surveillance active d'un périmètre d'observation défini a priori ;
- une veille orientée sur l'éveil des différents acteurs aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

La première orientation se traduit dans les dispositifs d'observation sociale et la deuxième s'intègre dans la démarche d'élaboration stratégique de l'entreprise.

L'augmentation de la performance par rapport à la concurrence européenne et internationale rend nécessaire la mobilisation du personnel et le suivi de son évolution. Ainsi, les audits sociaux sont nés du besoin de mesurer l'efficacité des politiques et des stratégies managériales de changement. Il s'agit, en quelque sorte, d'une recherche d'efficacité.

Pour anticiper les dispositifs du futur, il est bon de connaître et de comprendre : les acteurs, leurs enjeux, c'est-à-dire leurs intérêts et leurs valeurs, mais aussi les domaines et les enjeux de débat, notamment en fonction du présent et du passé.

La conception taylorienne de mesure de l'efficacité fondée sur la nécessité d'objectiver le travail dans le temps et de mesurer la productivité par la vitesse de réalisation d'opérations perd de son sens dans la logique servicielle (Cascino et Laneyrie, 1994). Dans celle-ci l'important est de "bien faire au bon moment" et il importe donc de mesurer l'efficacité et non pas des volumes et des temps de présence.

1.4 Les autres dimensions de la veille sur les ressources humaines

Dans notre réflexion, la veille sur les ressources humaines dépasse le cadre du suivi du marché de l'emploi, des compétences externes ou de l'implication du personnel dans la stratégie. Il nous semble aussi utile d'être informés sur l'ambiance, les risques de grève, de départ... Mais aussi de communiquer et notamment de prendre en compte les idées des salariés. Remonter l'information et faire part de ses idées devrait progressivement devenir des actes réflexes, intégrés dans l'organisation. La veille interne peut s'avérer source de réduction de coûts et d'innovations.

L'objectif premier de l'appel à la créativité des salariés est de permettre à l'entreprise de réaliser des économies. Les objectifs secondaires quant à eux sont loin d'être accessoires : renforcer la qualité, diminuer le gaspillage, augmenter la productivité, améliorer les relations de travail, favoriser la communication, détecter les meilleurs potentiels, stimuler et bien sûr motiver...

Cette idée de demander aux salariés leurs suggestions pour économiser du temps et de l'argent à l'entreprise qui les emploie nous vient du Japon. Un ouvrier japonais fournit en moyenne chaque année à son patron soixante propositions d'amélioration de son travail, lesquelles sont étudiées dans les jours qui suivent. En France, ce chiffre tombe à 0,4 proposition par ouvrier et il faut un an à la direction pour l'éplucher (Kocinski - 1992).

Il existe pourtant des exemples en France.

Chez Peugeot-Sochaux, le système a été mis en place dès 1951, puis généralisé dans tout le groupe PSA plus de 10 000 suggestions sont avancées chaque année dans les seules usines de Sochaux. Un monteur de la 605 qui avait proposé, en 1990, de remplacer tous les faisceaux d'ouverture électrique des portes par un seul faisceau a reçu une prime record : 145 000 francs. Chez Renault, comme presque partout, neuf propositions sur dix sont formulées par la base. La trouvaille porte généralement sur l'amélioration d'un poste ou d'une tenue de travail. L'idée n'a pas besoin d'être géniale pour être rentable. Supprimer une pièce, changer un geste entraînent souvent un gain de temps et d'argent.

D'autres entreprises comme Elf-Aquitaine versent des primes allant de 20 000 à 60 000 francs pour les bonnes idées de leurs salariés, avec jury et palmarès.

La créativité des individus dans l'entreprise n'est pas une donnée nouvelle. Ainsi, dès 1971, E. De Bono nous explique que l'objectif de la pensée latérale est la production de nouvelles idées et l'abandon des anciennes.

La théorie de De Bono (1971) assimile cette démarche à celle qui consiste à mettre au point une technique de référence croisée, appliquée à une méthode de classement, devant permettre de conserver les données d'une manière particulière. La créativité, dit-il, « suppose que l'on brise le moule traditionnel pour pouvoir considérer les choses d'une manière différente » ; cette créativité, souligne-t-il, intervient dans tous les aspects de la gestion d'une entreprise - non seulement dans le domaine de l'innovation, mais aussi dans ceux des systèmes d'information, de communication, des finances, du marketing, de publicité et de promotion des ventes, des relations de travail, de résolution des problèmes, de planification, de conception, de recherche et de relations publiques.

Le concept de veille a dans les fonctions que nous lui attribuons, l'objectif d'être un déclencheur d'idée nouvelle, nous sommes d'accords avec De Bono sur le fait qu'il est parfois nécessaire de "briser le moule traditionnel", mais nous pensons qu'une capitalisation de l'expérience de l'entreprise est aussi une donnée importante qui contribue à la construction des scénarii à venir.

2. Analyse des dispositifs de veille sur les ressources humaines dans les entreprises étudiées : pratiques et dysfonctionnements²

Notre démarche de recherche alterne aussi l'observation au plus près du champ et de l'objet de recherche et la distanciation par rapport au champ. Une méthode heuristique et hypothético-inductive alterne ainsi avec une démarche à caractère logico-déductif. Notre recherche est un processus de va-et-vient entre la littérature, le "laboratoire" et un ensemble de "terrains". Les hypothèses que nous avançons tout au long de notre recherche résultent d'une part d'observations sur le terrain, d'autre part de la littérature, et enfin de la confrontation de nos perceptions à celles d'autres acteurs de notre centre de recherches, de nos terrains expérimentaux. Il s'agit d'une construction progressive.

Dans tous les cas, le terrain constitue une source d'opportunités pour se poser des questions.

La caractéristique principale d'une question de recherche pertinente est de comporter un enjeu théorique et un enjeu pratique. Il est à noter que les recherches qualitatives, ou études longitudinales, ne s'opposent pas de fait à des recherches plus quantitatives, à caractère statistique.

En effet, un cas de recherche-intervention constitue par ailleurs un élément d'une série statistique en cours de construction. Pour conduire ce projet, nous avons utilisé une démarche de recherche-intervention similaire dans toutes les organisations que ce soit au niveau des méthodes appliquées ou du déroulement général des travaux.

Ainsi, d'après Hatchuel (1994), dans le cas de la recherche-intervention, *le processus d'apprentissage se matérialise simultanément par la production de connaissances nouvelles et par la construction de nouvelles figures d'acteurs, dont le chercheur pourra analyser les difficultés, la portée et l'éventuelle exemplarité.*

Le processus de production de connaissances d'intention scientifique conduit, très schématiquement, à élaborer des règles qui expriment un lien, ou une liaison entre deux faits (Granger, 1955). Au début du processus de production, avant le travail d'investigation scientifique, l'espérance de règle constitue une hypothèse, le travail scientifique qui s'ensuit constituant à chercher à la valider, quitte à devoir invalider ou à modifier l'hypothèse. L'hypothèse est un instrument de recherche, au sens de Claude Bernard. Si les conventions scientifiques permettent de considérer que l'hypothèse est validée, celle-ci prend alors le statut de règle de connaissance, et sera considérée comme un résultat de recherche scientifique étayé. Les objets produits par le travail scientifique sont donc des règles, dont l'assemblage

2. Nous retrouvons ces aspects plus largement détaillés dans notre thèse pour le doctorat de sciences de gestion (Chalus-Sauvannet, 2000).

aboutit progressivement à la constitution d'une base de connaissances, constituée d'une base de règles et de faits associés.

Il s'agissait par cette recherche de mettre en évidence les invariants de fonctionnement des entreprises malgré les différences socio-culturelles nationales ou régionales par la recherche de dysfonctionnements, puis de "noyaux durs" de solutions afin d'améliorer les performances économiques et sociales des entreprises par l'alimentation de leurs systèmes d'informations stratégiques, donc de leur prise de décision.

Trois groupes d'entreprises ont participé à notre recherche. Le premier sur lequel nous avons travaillé la première année se composait de dix entreprises. Ces entreprises ont servi de support pour bâtir notre méthodologie de recherche. Le deuxième groupe était composé d'entreprises/partenaires, cinq au total. Il nous a permis de commencer des recherches-interventions sur la veille stratégique en fonction des analyses issues du premier groupe. Et enfin le troisième groupe sur lequel a été conduit un travail plus pointues et avec une méthodologie et une analyse expérimentées. Onze entreprises au total, presque 3 ans d'études.

L'étape du diagnostic nous sert à analyser les dispositifs de veille des entreprises étudiées et ainsi d'en extraire les pratiques et les dysfonctionnements communs. Cette analyse offre une base de travail riche qui nous permet d'appréhender les dispositifs existants et nous indique les freins et les leviers sur lesquels nous allons axer nos recherches afin de dynamiser le système.

Dans le cadre du déroulement de notre recherche-intervention en veille stratégique, nous avons élaboré un guide d'entretien comprenant deux grands thèmes :

1. L'état des pratiques de veille dans ces organisations concernant les produits, les marchés, la technologie et les ressources humaines.

Notons que concernant ce premier thème, nous avons distingué deux types de vigilance stratégique : la vigilance sur l'environnement interne et la vigilance sur l'environnement externe.

2. Les dispositifs de veille et de pilotage de la mise en œuvre de la stratégie.

Ce thème permet de recenser les dysfonctionnements généraux concernant les dispositifs de captages d'informations de veille, la formalisation de la stratégie, les rouages de prise de décision et le mode d'élaboration des indicateurs de veille interne et externe.

Figure 1 - Exemple : partie du guide d'entretien concernant la veille sur les ressources humaines.

THÈME 4 : LES RESSOURCES HUMAINES

Sous-thème 1 : VIGILANCE EXTERNE SUR LES RESSOURCES HUMAINES

- Attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi

Sous-thème 2 : VIGILANCE INTERNE SUR LES RESSOURCES HUMAINES

Investissement immatériel : recrutement, intégration et profils de poste ;

- Fidélisation et motivation des personnes.
- Moyens humains pour la mise en œuvre de la stratégie.
- Préparation des hommes aux changements stratégiques.
- Degrés d'autonomie des acteurs.

Mais aussi

Sous-thème 3 : ROUAGE DE PRISE DE DÉCISIONS

- Dispositifs de concertation et de synchronisation pour la prise de décision.
- Règles du jeu de prise de décision (degré d'autonomie des acteurs...).
- Dispositif de porteurs de la veille stratégique.

2.1 Analyse de la veille stratégique externe sur les ressources humaines (résultats de nos travaux de recherche-intervention)

Dans ce paragraphe sur les ressources humaines, nous avons fait le constat en dépouillant les diagnostics que les acteurs manquent fréquemment de sensibilité sur les aspects externes. Ils se sentent moins concernés. Par contre, les données internes foisonnent, chaque acteur de l'entreprise apportant son ressenti quant à ce qu'il vit à l'intérieur de l'entreprise. Nous devons rester vigilant, car la première partie du diagnostic est le reflet de l'expression des acteurs. Cela ne signifie pas pour autant que ce soit le reflet des véritables facteurs de performances à venir de l'entreprise. Ce thème peut être un sujet passionnel pour les personnes interrogées qui manque parfois de recul. L'analyse critique du chercheur est alors fondamentale. Dans le cas présent, nous pensons que le thème sur la veille sur les ressources humaines externe est objectivement (si on s'intéresse aux gisements de performances des entreprises) aussi important que celui sur les ressources humaines internes. Celui-ci étant souvent déjà clairement identifié par l'entreprise.

2.2 Les pratiques courantes de veille stratégique externe sur les ressources humaines

Vigilance stratégique sur la gestion des ressources humaines par la participation à des conférences, clubs et diverses manifestations extérieures

Il existe dans des clubs de dirigeants des commissions de travail qui permettent aux uns et aux autres (sans souci de concurrence) de présenter des éléments concrets en matière de gestion des ressources humaines, des cas peuvent être ainsi exposés et résolus en groupes. Ces réunions apportent un enrichissement et un soutien très intéressants, notamment pour les petites et moyennes structures qui ne peuvent disposer d'un service des ressources humaines important. Nous trouvons dans cette pratique la participation à des colloques, sur la réduction du temps de travail par exemple... qui permettent à l'entreprise de se tenir informée des dernières évolutions en matière de loi sociale. Ces sorties sont aussi sources de réflexion et apportent à la personne qui y participe les moyens de comparer la structure à laquelle elle appartient à d'autres de secteurs d'activités différents. La participation de l'entreprise à certaines enquêtes nationales lui donne des indications entre autres sur les mouvements de personnel dans leur secteur d'activité.

Vigilance sur les lois sociales

Une grande partie des entreprises interrogées se soucie de cette veille et le service des ressources humaines tient des dossiers très précis sur le sujet. Souvent, il est abonné à une base de données ou à un service qui l'informe régulièrement des dernières modifications des lois sociales.

Suivi et capitalisation des candidatures spontanées

Aujourd'hui les entreprises ont tendance à se constituer des viviers de compétences et à pratiquer la gestion prévisionnelle des emplois. Ainsi, toutes les candidatures spontanées sont conservées et classées. Parfois même, l'entreprise va jusqu'à rencontrer certains candidats pour lesquels elle n'a pas encore de postes mais dont le profil l'intéresse ou risque de l'intéresser à terme. Cette rencontre permet parfois d'embaucher une personne et de la former le temps que le poste qui lui convient se libère ou se crée.

2.3 Analyse des dysfonctionnements de la veille stratégique externe sur les ressources humaines

Manque d'attractivité de l'entreprise sur les forts potentiels

La situation géographique de l'entreprise fait partie des critères qui entrent en compte dans le choix des salariés de sélectionner un poste plutôt qu'un autre, notamment les potentiels forts. Ceci, nous l'avons en effet constaté au travers de certaines entreprises mal situées, c'est-à-dire dont le siège social est dans une région peu attractive. Ces entreprises rencontrent alors des difficultés, non seulement pour trouver des cadres, mais plus encore pour les conserver (une fois passée "l'euphorie" de la négociation d'embauche). Ce dysfonctionnement touche principalement la population des cadres et leur départ entraîne des problèmes de remplacement. Certains postes

peuvent rester vacants assez longtemps et l'entreprise doit alors faire face à un "turn-over" important, à une déperdition des savoir-faire, et au minimum, à des difficultés d'organisation générale.

2.4 Les pratiques courantes de la veille stratégique interne sur les ressources humaines

La formation

Dans toutes les entreprises, il existe des dispositifs de formation interne ou externe, que ce soit pour les nouveaux arrivants ou pour la montée régulière en compétences du personnel de l'entreprise. Toutefois, si nous pouvons constater que des dispositifs de formation existent déjà dans la structure et que l'entreprise est vigilante sur ses compétences internes, nous verrons dans le paragraphe suivant que de nombreux dysfonctionnements en ce domaine peuvent gêner la veille stratégique de l'entreprise.

Dispositif de contrôle des personnes

Le contrôle des personnes permet une veille sur les ressources humaines mais aussi la construction d'une forme de confiance. La confiance dans l'entreprise naît du contrôle réalisé de manière intelligente. Ce contrôle peut s'exprimer, par exemple, par le contrôle et l'évaluation régulière des commerciaux très peu présents en interne. Cela permet au directeur commercial de mieux comprendre les résultats de ses commerciaux et de savoir à qui confier différents types de missions stratégiques. Un contrôle peut aussi s'effectuer sur le professionnalisme des personnes, en ce qui concerne par exemple le respect des cahiers des charges de la qualité des produits. Il arrive que dans ce cas de figure, nous retrouvions des auditeurs internes spécialement formés.

Les entretiens d'évaluation

Selon les structures, les entretiens d'évaluation ont lieu tous les ans ou tous les six mois, entre le responsable hiérarchique et les personnes de son équipe. C'est l'occasion pour lui de réaliser un bilan approfondi de l'activité sur la période écoulée entre les deux entretiens. Lors de cet entretien, non seulement un bilan est effectué, mais, c'est également l'occasion de négocier salaires et promotions. Ils permettent au supérieur hiérarchique de tester la personne, sa fidélité, sa stratégie individuelle et de savoir ainsi si celle-ci s'accorde avec la stratégie de l'entreprise.

2.5 Analyse des dysfonctionnements de la veille stratégique interne sur les ressources humaines

Le dispositif de formation interne n'est pas performant

Le dispositif de formation existe mais n'est pas satisfaisant. Les acteurs peuvent manquer de formations externes sur les nouvelles technologies ou les nouvelles pratiques utiles pour assurer les missions qui leur sont confiées. Les problèmes rencontrés peuvent s'avérer plus de type organisationnel. Par exemple, nous avons le cas d'une entreprise qui demandait tous les ans à ses cadres de remplir une feuille sur les besoins de formation, mais qui n'en tenait jamais compte. Des entreprises ne bâtissent aucun plan de formation. Pourtant, pour sa survie une entreprise a besoin d'un personnel formé régulièrement, sinon son niveau de compétences stagne voire régresse, ce qui est à l'opposé de l'évolution souhaitable de la structure. Notons qu'une entreprise qui préfère organiser ses recrutements sans passer par des cabinets extérieurs et qui ne forme pas ses responsables d'équipes (qui en auront la charge) prend le risque de commettre des erreurs de recrutement avec tous les dysfonctionnements qui en résultent.

Manque de préparation des départs

Quand une entreprise ne prépare pas suffisamment les départs de personnels, elle risque de perdre de précieux savoirs-faire. Nous abordons ici notamment le cas des départs à la retraite sans véritables relais sur leurs projets en cours, ni transmission des connaissances, fruit d'années d'expériences. Voici une phrase d'illustration : « *Nous avons de bons opérateurs, si demain ils partent, nous perdons tout leur savoir-faire. J'ai proposé d'écrire des manuels, mais il ne m'a été donné aucune suite.* »

Manque de préparation des recrutements

Le manque de formation des cadres chargés du recrutement est fréquent. Parfois, la faible anticipation des besoins humains en fonction du volume d'activité provoque des recrutements dans l'urgence. D'autre fois, l'entreprise privilégie les promotions internes pour se rassurer, elle pense ainsi limiter les erreurs. Elle n'ose pas conduire un recrutement extérieur de peur de se tromper et aucun "sang neuf" n'intègre la structure, ce qui se répercute sur la pyramide des âges de l'entreprise. Mais les cas les plus fréquents sont aussi des définitions de postes encore floues par rapport au profil des candidats.

Manque de moyens humains pour la mise en œuvre stratégique

Des services manquent de moyens humains pour atteindre leurs objectifs stratégiques. C'est le cas par exemple d'un bureau d'études tenu de régler les problèmes courants, qui par manque d'effectif se voit dans l'impossibilité de conduire les grands projets d'innovation qui lui sont confiés. Des services dont le volume d'activité augmente mais non l'effectif, souffre rapidement de blocages qui freinent la croissance.

Manque d'anticipation des évolutions de poste

Les évolutions de postes s'anticipent : dans le cas contraire des dysfonctionnements apparaissent. Par exemple, une personne est mutée en interne à un poste qui ne lui convient pas ou encore des départs de bons éléments dus à un manque de perspectives de carrière.

Manque d'accompagnement des nouveaux embauchés

Nous avons rencontré des entreprises qui voulaient tout et tout de suite : *«Nous pouvons parfois penser que les gens ne sont pas compétents alors que nous leur avons demandé d'être opérationnels immédiatement, sans réellement les former.»* Beaucoup se plaignent d'avoir été "parachutés" dans leur fonction et livrés à eux-mêmes.

Plus une personne est accompagnée et bien formée, plus elle est rapidement opérationnelle. Il semble important d'être vigilant sur l'accompagnement, si l'on veut obtenir de meilleurs résultats chez les nouveaux intégrés. Un acteur s'exprime à ce sujet : *«Les prises de poste sans formation sont un peu dommageables. Quand j'ai pris ma fonction, je n'avais pas d'indicateur, je n'avais aucun repère. J'ai donc dû toucher à tout et perdre du temps pour en arriver là.»*

Si dans ce paragraphe, nous n'avons pas abordé de manière formelle les aspects de motivation et de fidélité du personnel, il ne s'agit pas d'un oubli : ces deux facteurs, nous en sommes conscients, sont essentiels pour le bon fonctionnement de l'entreprise mais aussi pour la vie de dispositifs internes comme celui de la veille stratégique. La motivation est par essence un moteur puissant de la dynamique des processus organisationnels de l'entreprise.

Toutefois, les dysfonctionnements en matière de motivation sont tellement divers et variés qu'il est difficile d'en faire de simples rubriques. La motivation est sous-jacente à tout ce qui a été évoqué. Les acteurs se démotivent si les remontées d'informations qu'ils opèrent ne sont pas suivies d'effets. S'ils ne sont pas motivés, ils ne communiquent pas l'information de manière efficace... Il n'existe pas deux entreprises ayant le même degré de fidélisation et de motivation de ses acteurs. Nous verrons dans le chapitre suivant, quels sont les outils dont peut disposer une organisation pour mobiliser et former les hommes et les femmes qui la composent.

Nous avons analysé mais aussi synthétisé chaque thème du guide d'entretien. Nous présentons ci-dessous le tableau de synthèse du thème veille sur les ressources humaines, qui nous permet de repérer quels étaient les pratiques et les dysfonctionnements communs aux différentes entreprises étudiées. Grâce à ces travaux d'analyse et de synthèse nous avons pu bâtir des groupes de projet de recherche de solution quant aux dysfonctionnements majeurs extraits des différents diagnostics. Le chapitre suivant est l'occasion de rechercher les conditions d'amélioration de la mobilisation des acteurs sur un thème comme la veille et de présenter quelques outils de formalisation d'aide à la veille sur les ressources humaines.

Tableau de synthèse 4 - Pratiques et dysfonctionnements en matière de veille sur les ressources humaines

Pratiques et dysfonctionnements	Entreprises							Observations
Les pratiques	A	B	C	D	E	F	G	
Vigilance stratégique sur la gestion des ressources humaines par la participation à des conférences, clubs et diverses manifestations extérieures	X	X	X				X	
Vigilance sur les lois sociales	X	X	X	X	X	X	X	
Suivi et capitalisation des candidatures spontanées	X	X	X					
La formation	X		X	X	X	X		
Dispositif de contrôle des personnes					X	X		
Les entretiens d'évaluation	X	X	X	X	X	X	X	
Les dysfonctionnements	A	B	C	D	E	F	G	
Manque d'attractivité de l'entreprise sur les forts potentiels	X	X	X	X				
La faiblesse du niveau de rémunération	X	X	X	X				
Manque de préparation des recrutements	X	X					X	
Manque de moyens humains pour la mise en œuvre stratégique		X						
Manque d'anticipation des évolutions de poste	X	X			X		X	
Manque d'accompagnement des nouveaux embauchés	X	X					X	
Manque de préparation des départs	X	X		X	X	X	X	

3. Mobilisation des acteurs et supports d'amélioration du dispositif

Les hommes sont la clé de voûte du dispositif de veille stratégique. Les acteurs sont conscients que l'entreprise fait désormais face à des turbulences difficiles, que le temps des certitudes sur le marché est révolu et qu'il faut s'adapter pour survivre et trouver des voies nouvelles pour gagner. Le changement est la norme et il devient essentiel de s'accommoder de l'insécurité.

L'arrivée d'un diagnostic et d'une intervention sur la veille stratégique dans l'entreprise est moins considérée comme un stress par les acteurs que les diagnostics classiques qui suscitent fréquemment de l'angoisse, mais plutôt comme une réponse possible aux questions qu'ils se posent sur la position de leur entreprise par rapport à l'évolution de l'environnement.

3.1 Évolution des comportements

Évolution des comportements suite au diagnostic

Le diagnostic a une fonction indirecte d'éveil des acteurs de l'entreprise. La simple idée qu'un diagnostic sur la veille stratégique va être conduit dans leur organisation les pousse à s'interroger sur le concept. L'entretien de diagnostic renforce leur réflexion par le biais du jeu des questions/réponses avec le chercheur qui les oblige à s'exprimer sur leur vision de la veille et sur les pratiques de leur organisation en la matière. Pour de nombreux acteurs, il s'agit d'une notion très concrète que le diagnostic a permis d'éclaircir. C'est aussi à ce moment-là que les acteurs comprennent

l'importance de la veille et de la valeur ajoutée qu'ils peuvent obtenir par la mise en place d'un tel dispositif. Leur vision s'aiguisa au fur et à mesure de l'intervention des chercheurs. Celle-ci est d'autant plus forte, qu'ils constatent l'intérêt que lui porte la direction. Cette prise de conscience chez les acteurs de l'entreprise s'accompagnait même d'actes de veille qu'ils commencent à intégrer dans leur comportement quotidien.

Certaines personnes peuvent avoir une attitude de résistance au changement, mais dans l'ensemble la veille a l'avantage d'attiser la curiosité et de présenter un aspect ludique qui réduit les attitudes de résistance et suscite l'intérêt. La difficulté sera de maintenir cet effet et d'intégrer la veille dans les actes réflexes du personnel de l'entreprise quel que soit son niveau.

L'implication de la direction

L'implication de la direction générale et des différentes directions est fondamentale. Les acteurs de l'entreprise ont besoin de sentir qu'il s'agit d'un projet porteur pour l'avenir à moyen et long termes de l'entreprise. De l'implication de la direction dépend celle de toutes les personnes de l'entreprise. Le personnel a trop souvent été mobilisé pour des "grandes causes" rapidement abandonnées sans raison. Ils ont donc développé une certaine méfiance et ne souhaitent plus dépenser d'énergie sur des sujets sans avenir. Le soutien actif de la direction à un projet est un signe d'intérêt que les acteurs ne manquent pas de remarquer très rapidement.

Nous nous sommes attachés tout particulièrement à mobiliser la direction de manière très forte et dès le démarrage des travaux de recherche afin que le personnel puisse prendre conscience rapidement qu'il s'agissait d'un projet porté et porteur. Nous avons pris grande attention à maintenir la mobilisation dans la durée et à intégrer la direction dans la conduite des projets. Nous avons choisi de rendre les acteurs pilotes de l'action en les intégrant au diagnostic de veille et au projet qui y fait suite. Toutefois, l'acte le plus fort que peut conduire la direction est de l'inscrire dans le plan stratégique de son entreprise. Seule la direction peut l'inscrire en axe ou en objectif stratégique. Si l'entreprise possède un bon dispositif de formulation et de démultiplication de la stratégie jusqu'à son plus bas niveau alors cet acte est décisif et un grand pas a déjà été fait dans la mise en place et la dynamisation d'un dispositif de veille stratégique dans l'organisation.

3.2 Gestion des compétences

L'aspect prévisionnel est très important car il confère la capacité à anticiper les changements et permet d'augmenter la réactivité de l'entreprise dans la mise en œuvre de solutions à un problème nouveau. Le rattachement de la gestion des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise permet de garantir la cohésion des décisions prises dans les différentes unités de l'entreprise. Il favorise la cohésion des efforts de l'ensemble de l'entreprise autour d'un même dessein.

La mise en place de règles du jeu

Dans le management des ressources humaines, il est souvent important de mettre en place des règles du jeu. Dans l'analyse dysfonctionnelle que nous avons conduite, le manque de règles du jeu est un dysfonctionnement qui est ressorti systématiquement. Par exemple, quand il n'existe pas de règles sur le traitement des remontées d'informations stratégiques, les informations ne sont de ce fait pas traitées de manière systématique et égale, et les acteurs se découragent dans leur action de vigilance. Dans le cas présent, la règle du jeu consiste à "obliger" la personne qui reçoit l'information à effectuer un retour à l'informateur, ne serait-ce que sur la bonne réception du message et son traitement en cours que les suites données soient positives ou négatives. L'idée n'est pas d'obtenir un consensus sur les modes opératoires, mais d'augmenter le professionnalisme interne.

Les règles du jeu améliorent l'efficacité du système d'information basique de l'organisation. Dans les entretiens de diagnostics, les acteurs évoquent l'existence de réseaux d'information parallèles. Les réseaux relationnels ou l'histoire de l'entreprise faussent parfois la circulation de l'information. Par exemple, les défauts de qualité étaient remontés depuis toujours au bureau d'études : un directeur de la qualité est embauché et il ne parvient pas, faute de règle du jeu, à obtenir des

informations stratégiques pour sa fonction car elles remontent toujours systématiquement au bureau d'études. Au cours de la mise en place d'un dispositif ou de sa dynamisation, la définition de règles du jeu est très importante. Nous n'avons pas parlé de procédures car l'expression règles du jeu représente plus l'idée d'un échange clarifié et réglementé qui malgré tout ne cloisonne pas les acteurs. Mettre en place un dispositif de veille n'implique pas de supprimer l'instinct et l'autonomie des acteurs. Ceux-ci doivent pouvoir s'exprimer ; des limites et des règles sont prescrites pour améliorer l'efficacité du dispositif.

En effet, l'entreprise est constituée d'un ensemble de personnes ayant :

- des méthodes de travail différentes ;
- des comportements différents ;
- des langages différents.

Pourtant, tous doivent collaborer. Cette collaboration devient efficace par la définition de règles du jeu et de règles de fonctionnement.

3.3 L'élaboration de grilles de compétences (cartographie des compétences d'un service)

Nous traitons ici de la grille de compétences issue de la méthode d'analyse socio-économique développée par Henri Savall (1993). Il s'agit d'un outil qui offre de multiples applications tel que le diagnostic des compétences, l'élaboration de programmes de formation, l'évaluation d'accroissement de compétences, le diagnostic de potentiel stratégique en cas d'une évolution des produits, des technologies, des marchés et de l'organisation de l'entreprise.

Les principes génériques de la grille de compétences

La grille de compétences est un outil synoptique, sur lequel apparaissent d'une part (par exemple en colonnes), une représentation de l'activité d'une unité de travail de niveau déterminé, au travers des opérations qui y sont réalisées et des savoir-faire transversaux éventuellement mobilisés sur ces opérations et d'autre part (par exemple en lignes), l'ensemble des salariés de cette unité de travail.

Le principe de la grille est d'apprécier les compétences détenues par les salariés de l'unité de travail au travers du niveau de réalisation de leurs activités. Les compétences sont entendues comme l'ensemble des savoirs et savoir-faire mobilisés par le salarié en situation professionnelle concrète. Coter le niveau de réalisation des activités permet donc d'apprécier les compétences détenues et mobilisées par le salarié dans l'emploi tenu.

Les différents niveaux de cotation sont représentés par des symboles visuels. La grille apparaît ainsi comme une cartographie. Elle est à la fois un relevé des compétences d'une unité de travail, en même temps que la représentation de leur répartition dans l'espace de l'organisation de travail. Elle intègre deux dimensions : individuelle lorsque l'on considère chaque salarié sur l'ensemble de ses activités, collective lorsque l'on considère l'ensemble des salariés sur une opération donnée. La dimension individuelle de l'organisation du travail est donnée par une lecture horizontale de la grille, qui permet une analyse de la polyvalence de chaque salarié.

Quant à la dimension collective, elle est permise grâce à une lecture verticale de la grille qui apporte une visibilité directe des situations de vulnérabilité de l'unité de travail. Nous considérons qu'il s'agit ici d'un premier apport en termes de veille puisqu'elle permet d'alerter sur des défaillances en termes de compétences internes qui peuvent être préjudiciable sur le suivi des missions et des projets et faire perdre un temps précieux à l'entreprise.

Dans la grille de compétences, une distinction est opérée entre les opérations qui traduisent strictement l'état de l'organisation du travail à un moment donné (contenu actuel des emplois), et celles que l'on souhaite développer (évolution souhaitable). Cette distinction permet au pilote d'être vigilant sur le suivi de l'acquisition et du développement de compétences nouvelles afin d'accompagner par exemple et pour rester dans notre problématique : les grands projets d'innovation qui assureront la réussite future de l'organisation.

La grille a aussi pour objet d'optimiser le pilotage de l'organisation et de la formation intégrée. Elle

participe également à l'amélioration du management général des organisations : elle outille les lignes hiérarchiques pour piloter le comportement des salariés et elle favorise la mise en place d'une relation client/fournisseur interne. Le pilotage de l'organisation est amélioré au travers d'une visualisation permanente des niveaux de réalisation des activités, qui est également une visualisation des compétences détenues. Chaque pilote d'unité de travail visualise donc à la fois des problèmes (les vulnérabilités ou insuffisances de l'organisation), et des éléments de solution (les compétences détenues), ce qui incite à la prise de décision.

Le pilotage de la formation intégrée est amélioré au travers :

- des procédures d'identification des besoins de formation, qui associent étroitement les dimensions individuelle et collective de l'organisation du travail ;
- du diagnostic permanent des compétences disponibles pour réaliser les actions de formation intégrée ;
- des évaluations du résultat des actions de formation intégrée en situations professionnelles concrètes.

3.4 Intégration de la veille dans les fonctions de l'entreprise

De nombreuses entreprises réalisent un document de description de fonction. Celui-ci est constitué en général par le titulaire du poste et validé par son supérieur hiérarchique. Ce qui est attendu du poste est souvent exposé au travers de cinq éléments.

Ces éléments sont les suivants :

- Présentation de la place du poste considéré dans l'organigramme de l'entité dont il fait partie ;
- Les dimensions de cette entité. « Ce sont les données quantitatives qui caractérisent le mieux l'activité du poste, sa production, l'importance des ressources qui sont confiées à son titulaire. » (Deminal et Donnadieu, 1994.)
- La raison d'être du poste, c'est-à-dire sa nature, son domaine, sa mission globale ;
- Les principales activités. Description des situations et des exigences auxquelles est confronté le titulaire du poste ;
- La finalité et la nature des objectifs. Cela correspond à la contribution aux buts finaux de l'organisation, à l'action conduisant au résultat et à l'impact du titulaire sur ce résultat.

C'est ce dernier point qu'il est possible d'intégrer dans les objectifs de veille des différentes fonctions de l'entreprise. Elle dépasse ainsi le cadre de la sensibilité individuelle des personnes en s'intégrant directement dans la fonction. Par ce biais, une pérennisation devient possible. La description de fonction met en relation le hiérarchique et son subordonné dans le but de réfléchir sur le poste et de confronter leurs opinions. Nous pensons que la description permet de disposer immédiatement des informations nécessaires en vue d'un recrutement interne ou externe. Cette disponibilité instantanée fait gagner un temps précieux à l'entreprise dans sa course à la compétitivité (Spielmann, 1991).

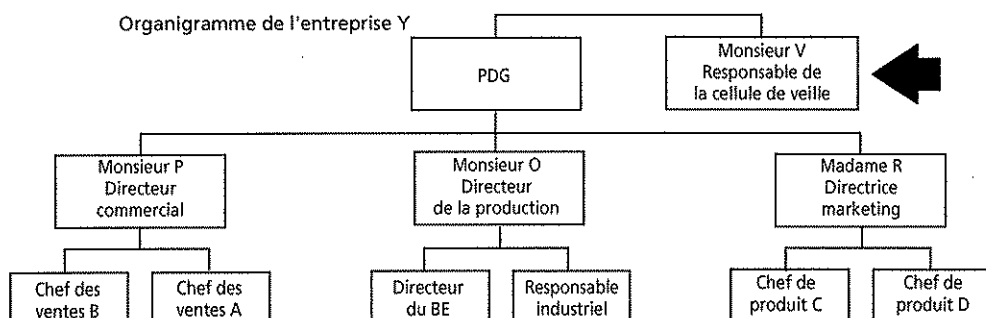
3.5 Intégration de la veille stratégique dans l'organigramme

Les observatoires sociaux, mis en place au sein de entreprises par leurs dirigeants sont destinés à identifier et à expliquer tout fait social dont la connaissance ou la compréhension exhaustive pourrait échapper aux personnes responsables de la gestion et du développement dans l'entreprise (Picard, 1991). La veille sociale est fréquemment confiée au directeur des ressources humaines, toute fois, une structure spécifique dotée d'une vision globale des besoins et de l'évolution de l'organisation peut s'avérer utile.

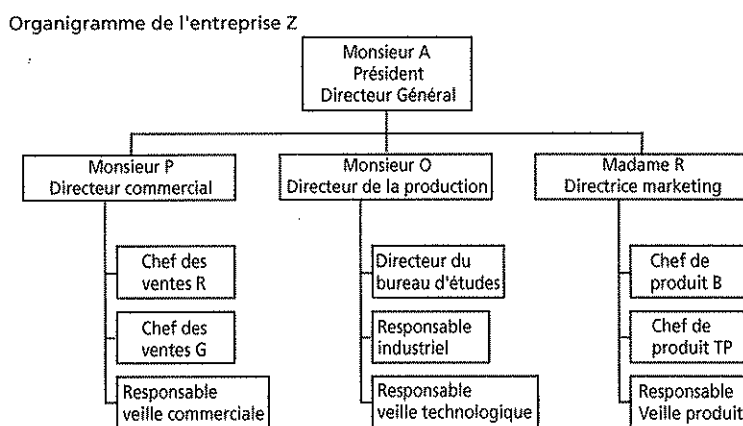
L'organigramme représente la structure d'une organisation complexe avec ses divers éléments et leurs relations constituent une référence pour le personnel de l'entreprise. Les missions et les voies hiérarchiques en sont d'autant plus claires. Un positionnement précis du responsable de la cellule

de veille dans l'organigramme lui confère un aspect hiérarchique et stratégique. Sans cela, la cellule de veille ne rentrant pas dans les schémas classiques de l'entreprise, les acteurs peuvent penser qu'il s'agit d'une mission ponctuelle et ne pas lui accorder l'importance nécessaire à son bon fonctionnement.

Dans le cas d'une cellule de veille l'organigramme peut prendre cette forme (cas d'une entreprise dans laquelle nous sommes intervenus) :



Dans le cas d'une répartition par segment, il peut être représenté de cette manière :



La gestion des compétences dynamise le dispositif de veille stratégique en permettant d'anticiper l'impact des changements de stratégie de l'entreprise et de mettre en place "en douceur" des plans de réduction des écarts entre besoins futurs et ressources actuelles. Les formations sont prévues et peuvent assumer leur rôle d'éveilleur de conscience et de préparation du personnel aux changements. L'entreprise sort du cadre strict des "besoins ponctuels" et conçoit des processus plus souples et diversifiés afin d'améliorer ses performances grâce à une gestion des hommes à la fois outillée, proche et efficace. Par une gestion pertinente et anticipée des hommes et donc des compétences dont elle dispose, elle devrait pouvoir augmenter sa maîtrise du changement tout en restant cohérente et en gardant à l'esprit l'idée de continuité.

Conclusion

La veille stratégique est une des nouvelles dimensions, qui ont vues le jour ces quinze dernières années, rendue nécessaire par la variété des agressions et des mutations de toutes sortes. Polyvalente et globale, la veille stratégique concourt à la prise de décision. Sa vocation est de prévoir tout ce qui concerne l'environnement proche ou lointain de l'entreprise. Cycle de l'information, elle établit des liens entre des informations éclatées dans le temps et dans l'espace.

À l'intérieur de l'entreprise, elle découvre et met en relation des compétences méconnues ou délaissées. Elle concourt à la "cohésion organisationnelle" et participe à sa culture en fédérant sur et par des projets des talents qui s'ignoraient. Elle est un travail d'équipe.

C'est dans cette continuité que nous couplons deux idées, la première est que la veille sur les ressources humaines fait partie intégralement de la veille stratégique, la deuxième, que sans des acteurs mobilisés et informés un dispositif de veille stratégique ne peut guère fonctionner de manière efficiente.

Les apports de la veille sur les ressources humaines aux management sont nombreux. la veille sociale par exemple facilite le traitement de problèmes internes en assurant une synergie entre les différents acteurs. Il semble qu'une veille sur les ressources humaines dont un des principes est d'être autant en éveil sur les aspects internes que les aspects externes assure un confort au manager dans ses prises de décisions en temps normal, mais aussi et surtout lorsqu'il doit conduire des changements importants ou lorsqu'il doit faire face à des ruptures imprévues. Elle lui assure donc une vision stratégique claire, mais aussi un moteur, par la mobilisation efficiente des hommes pour l'entreprise.

Bibliographie

- Aktouf O., (1987), "Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations", Presses de l'Université du Québec.
- Cascino G. et Laneyrie J.M., Conférence de l'Institute for International Research, juin 1994 à Paris.
- Chalus-Sauvannet M.C., (2000), "Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles", thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, 580 pages.
- De Bono E., (1971), "Lateral Thinking for Management", McGrawHill.
- Deminal P. et Donadieu G., (1994), "Classification Qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences", Éditions Liaisons, 198 pages.
- Dewing W.E., (1988), "Qualité : la révolution du management", *Economica*, 328 p.
- Granger, (1955), "Méthodologie économique", PUF, 1^{re} édition.
- Hatchuel A., (1994), "Les savoirs de l'intervention en entreprise", *Entreprise et Histoire*, n° 7, p. 59 à 75.
- Kocinski A., "Exploitez les idées de vos salariés", *L'Entreprise* n° 80, 1992, p. 116.
- Lesca H., (1994), "Veille stratégique - L'intelligence de l'entreprise", *ASTER, Prix Harvard-L'Expansion*, 145 p.
- Peretti J.-M., (1989), "Gestion des ressources humaines", *Vuibert Gestion*, 236 pages.
- Picard D., (1991), "La veille sociale", *Vuibert Gestion*, 207 pages.
- Rhizome, Conférence de l'Institute for International Research, juin 1994 à Paris.
- Savall H. et Zardet V., (1995), "Maîtriser les coûts et les performances cachés - Le contrat d'activité périodiquement négociable", *prix de management stratégique Harvard-L'Expansion*, préface de M.A. Lanselle et avant-propos de J.M. Doublet, 2^e édition, *Economica*, 351 pages.
- Spielmann M., "De la définition de poste à l'organigramme", *Les Éditions d'Organisation*, 1991, 219 pages, p. 206.