

LA PRISE EN COMPTE DES STRATÉGIES TECHNOLOGIQUES DANS LE CADRE D'UNE APPROCHE PAR LES RESSOURCES ET LES COMPÉTENCES : UN DEFI POUR LES SYSTÈMES DE GPEC

Pascal CORBEL

*Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management*

La notion de compétence occupe une place de plus en plus importante dans la littérature en sciences de gestion. C'est vrai dans le domaine de la recherche en stratégie, avec l'émergence de l'approche fondée sur les ressources et compétences¹, comme dans celui de la recherche en gestion des ressources humaines et notamment de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC²). Cadin et al. (1997) montrent que ce parallèle entre modèle stratégique et modèle de gestion de l'emploi existe depuis l'émergence de la première génération de systèmes de GPEC, alors appelés systèmes de GPP (gestion prévisionnelle du personnel). La GPEC peut d'ailleurs être perçue comme un exemple de ces outils de diagnostic dont les directions des ressources humaines doivent se doter, d'après Besseyre des Horts (1988), pour accroître leur poids dans les comités de planification stratégique. Elle apparaît donc comme un lien entre stratégie et gestion des ressources humaines.

Parallèlement, les entreprises ont connu, au cours de ces dernières décennies, une mutation technologique considérable. Cette mutation a conduit à une prise en compte croissante des aspects technologiques dans les recherches sur la stratégie, s'appuyant sur le développement d'un nouveau champ disciplinaire : le management des technologies. La capacité d'un système de GPEC à intégrer les effets de ces changements technologiques apparaît donc comme une qualité importante, voire même indispensable à la justification des lourds investissements souvent consentis par les entreprises pour leur mise en œuvre (Gilbert, 1994).

Le but de cette contribution est de proposer une réflexion sur les conditions et les difficultés d'une prise en compte de l'innovation technologique et de ses effets dans les systèmes de GPEC dans le cadre d'une approche par les ressources et les compétences. Autrement dit, elle vise à explorer comment intégrer les apports du management des technologies et ceux de l'approche par les ressources et compétences aux systèmes de GPEC. Elle est le fruit du rapprochement effectué entre une recherche menée de 1995 à 2000 sur les effets de l'introduction de nouvelles technologies dans le secteur de la production d'énergie et une réflexion plus récente menée sur l'application de l'approche fondée sur les ressources et compétences au management technologique.

Nous montrons que ces effets sont susceptibles d'être assez facilement intégrés dans le cadre de systèmes de GPP, essentiellement quantitatifs, ou encore de systèmes de GPE (destinés justement à gérer les grandes mutations industrielles des années 80). Par contre, leur intégration dans le cadre d'une approche par les ressources et les compétences apparaît plus difficile à mettre en œuvre.

La GPEC se présente au départ comme un outil essentiellement quantitatif (Igalens et Scouarnec, 2001), visant à aider la fonction RH dans son rôle de gestion des flux de personnel. Après avoir rappelé l'utilité d'une telle démarche de prévision, nous présentons un outil permettant, dans un tel cadre, d'anticiper les résultats de la mise en œuvre d'une innovation de procédé.

1. Le terme d'approche par les ressources et les compétences sera utilisée ici pour désigner l'ensemble des courants pouvant être rattachés à l'approche fondée sur les ressources (resource-based view) – voir par exemple Arrègle et Quélin (2001).

2. Nous utiliserons le terme de GPEC, qui reste semble-t-il le plus utilisé dans les entreprises (Gilbert, 1994), pour désigner l'ensemble des systèmes de prévision ou d'anticipation, ou encore de "gestion préventive" de l'évolution des emplois et des compétences. Nous utiliserons les termes dominants qui se sont succédés au cours du temps (GPP, GPE, GAEC) pour désigner plus précisément telle ou telle génération de systèmes, dont les principales caractéristiques sont résumées un peu plus loin.

Mais un tel système comporte des limites importantes. La principale est de reposer sur un raisonnement assez éloigné de l'approche stratégique par les ressources et les compétences. Nous présentons alors quelques pistes visant à rapprocher systèmes de GPEC et approche par les ressources et compétences tout en montrant qu'un tel rapprochement bute sur des difficultés assez fondamentales.

Cet article se veut donc avant tout être source de réflexion sur le rôle et la forme des systèmes de GPEC dans un contexte de mutations technologiques accélérées et d'un changement de paradigme dominant en stratégie. Cette réflexion nous semble d'autant plus nécessaire que les systèmes de GPEC tels qu'ils existent actuellement font l'objet de critiques répétées (Gilbert, 1994 ; Joyeau, 2001).

1. Apports et limites d'une approche par les flux

L'une des missions essentielles d'une fonction des ressources humaines est de veiller à l'adéquation quantitative entre les besoins et les ressources humaines dans les organisations. Il en résulte une approche en termes de flux (recrutement, mobilité interne, départs) qui a servi de fondement aux premières approches de GPEC. Nous montrons que malgré d'indéniables apports, une telle approche appliquée à l'accompagnement des stratégies technologiques limite cette notion à l'introduction de nouvelles technologies dans une entreprise, ce qui en constitue une vision plutôt réductrice.

1.1 L'utilité d'une démarche prévisionnelle

L'introduction d'une nouvelle technologie dans une entreprise est une opération délicate sur le plan humain, ceci pour plusieurs raisons. D'abord, comme le rappellent P. Dussauge et B. Ramanantsoa (1987), la technologie ne va pas sans agir sur la culture et l'identité de l'entreprise : sa place dans les discours officiels, dans les mythes (importance des innovations dans l'histoire de l'entreprise), les rituels (récompenses pour les innovateurs) et les tabous (le silence concernant les échecs technologiques de l'entreprise) l'atteste. Ensuite, les technologies sont à la fois porteuses d'espoirs et d'angoisse : « *La technologie projetée en quelque sorte l'entreprise dans l'avenir et cette projection dans l'avenir est à la fois génératrice d'angoisse et porteuse d'une part de rêve.* » (Dussauge et Ramanantsoa, 1987, p. 203.)

L'introduction de nouvelles technologies peut en effet modifier les rapports de pouvoir au sein de l'organisation. Si l'on considère comme M. Crozier et E. Friedberg que le pouvoir d'un individu dépend principalement de sa capacité à gérer l'incertitude (la sienne et celle des autres acteurs de l'organisation), les rapports de pouvoir se trouvent modifiés, lors de l'introduction de nouvelles technologies, par l'apparition de nouvelles incertitudes et par la modification des compétences qui permettent de contrôler ces incertitudes (Friedberg, 1993). F. Biétry (1993) rappelle également que l'innovation technologique peut modifier le positionnement de l'individu par rapport à ses attentes, à son système de signification ou à sa perception de l'effort à fournir.

Une insuffisante prise en compte de ces aspects risque d'aboutir à des dysfonctionnements : conflits sociaux, absentéisme, départs de l'entreprise, mauvaise qualité, accidents du travail, faible productivité (Biétry, 1993) ou tout simplement écarts par rapport aux résultats attendus (Bartoli et Hermel, 1986). Or, le risque d'apparition de dysfonctionnements sociaux augmente en cas de recours aux licenciements (Biétry, 1993). Il semble donc qu'un système de gestion prévisionnelle permettant d'anticiper les conséquences sur l'emploi de l'introduction de nouvelles technologies puisse jouer un rôle important dans la réduction de ces dysfonctionnements, ce par la mise en place de plans de formation permettant l'acquisition des savoir-faire nécessaires à la mise en œuvre et à l'utilisation de ces nouvelles technologies et en facilitant les ajustements internes en termes d'emplois. D'après F. Biétry (1993, p.343-344) : « *les mises en place réactives du changement technique sont inappropriées dans l'entreprise de production industrielle contemporaine, et ce, quel que soit le degré de maturité auquel est parvenu la métatechnologie concernée par l'évolution. Seuls les comportements proactifs paraissent en mesure d'obtenir la performance sociale.* » Voyons quelle forme pourrait prendre un tel outil d'anticipation.

1.2 Un exemple d'outil de prévision

Nous avons développé dans le cadre d'une recherche sur l'impact de l'industrie électronucléaire sur l'emploi, un outil visant à prévoir les effets de l'introduction d'une nouvelle technologie (plus précisément

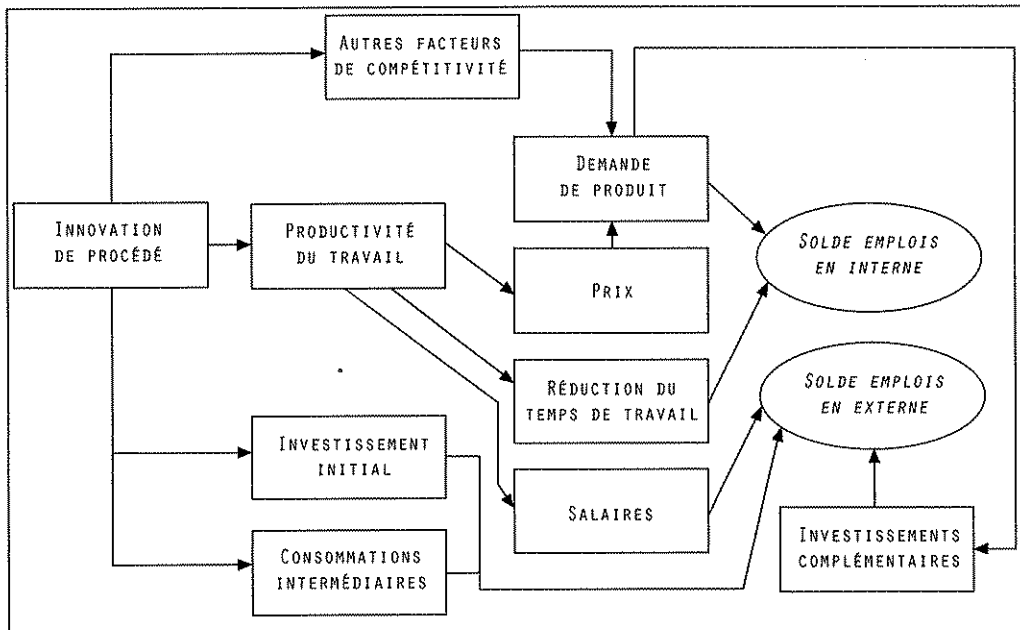
une innovation de procédé) sur l'emploi (Corbel, 2000). Il est essentiellement fondé sur les développements des théories économiques de la compensation.

Les fondements de cette théorie peuvent être attribués aux économistes classiques et notamment à Ricardo (Lorenzi et Bourlès, 1995). Elle repose sur les effets positifs qu'engendre la hausse de la productivité sur les coûts et les salaires, puis sur la durée du temps de travail, ces effets venant compenser les pertes initiales d'emplois. A. Sauvy (1980) popularisera ce raisonnement à travers le concept de déversement.

Le raisonnement est donc essentiellement quantitatif et vise plutôt à répondre de façon globale à la question : « Le progrès technique crée-t-il ou détruit-il des emplois ? » qu'à permettre aux entreprises d'anticiper les effets de l'introduction d'une innovation technologique sur l'emploi. Elle a toutefois le mérite de mettre en exergue les principaux facteurs en jeu dans cette relation : la productivité, les salaires, le temps de travail, les coûts de production et les prix.

Nous avons repris ces principales relations dans notre modèle de prévision, mais en nous plaçant du point de vue de l'entreprise qui met en œuvre la nouvelle technologie dont on étudie les effets. Ce modèle distingue donc d'une part les effets sur la firme et d'autre part les effets de déversement. Pour la partie interne, il tient compte des anticipations sur la demande du produit d'une part et sur la productivité d'autre part. Les anticipations concernant la demande tiennent compte des variations de prix liées à l'introduction de la nouvelle technologie. Ils dépendent de l'élasticité-prix du produit et des effets attendus en termes de parts de marché. Les effets externes tiennent compte des investissements réalisés et des effets sur les revenus et les consommations intermédiaires.

Figure 1 - Les relations prises en compte dans la méthode compensation/déversement (C/D).



On peut voir à travers les multiples relations en jeu que cette méthode est surtout adaptée, dans le cadre de la GPEC, à une "entrée par les investissements" (Thierry et Sauret, 1993), qui consiste à analyser l'impact d'un projet précis. Nombreuses sont en effet les relations contingentes, soit du fait de données exogènes (par exemple l'élasticité-prix, qui tient compte ici de l'élasticité-prix globale du produit, mais également du positionnement par rapport à la concurrence et d'éventuels effets de cannibalisation à l'intérieur de la gamme), soit du fait de la politique de l'entreprise, en matière commerciale (répercussion des gains de productivité sur les prix) comme en matière de GRH (politique salariale, réduction du temps de travail...).

L'application de cet outil à la mesure du nombre d'emplois liés à l'introduction des technologies de l'électronucléaire³ a donné des résultats cohérents avec des études utilisant des méthodes différentes (notamment par Charmant et al., 1991) : un peu plus de 100 000 emplois directs, indirects et induits en France. La répartition de ces emplois pose un problème difficile dans le cadre de la GPEC : sur ces 100 000 emplois, seuls 20 000 étaient des emplois directs. Comment prendre en compte le déversement dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi ? Le rapport Boissonnat (1995) avait certes suggéré le développement du "contrat d'activité", liant le salarié à plusieurs entreprises, mais cette solution, outre les problèmes juridiques qu'elle soulève, semble assez éloignée des pratiques des entreprises. Il n'est toutefois pas exclu de voir se mettre en place des transferts de personnel vers, par exemple, de futurs fournisseurs dans le cadre de la mise en œuvre de nouvelles technologies. Ce type d'opération a régulièrement lieu dans le cadre d'opérations d'externalisation des activités. Cela implique une réelle volonté de traiter les problèmes liés à l'emploi en amont des projets de grande ampleur d'introduction de nouvelles technologies et l'utilisation d'outils de prévision du type de celui que nous venons de décrire.

1.3 Limites d'une telle approche

La première limite de cette approche est l'insuffisante prise en compte des aspects qualitatifs des relations entre changements technologiques et emplois.

Plusieurs auteurs, dès le XIX^e siècle, ont pourtant montré que les nouvelles technologies ont des conséquences, non seulement sur la répartition sectorielle des emplois et le niveau de qualification exigé, mais aussi sur la nature même des emplois (conditions de travail, degré d'autonomie, d'abstraction du travail...) et donc de la main-d'œuvre employée (Marx, 1867/1985, par exemple, attribue à l'utilisation des machines le développement du travail des femmes et des enfants).

Ces mêmes relations apparaissent extrêmement complexes : alors par exemple que l'on admet généralement que les machines automatisées ont contribué au développement dans les années cinquante ou soixante de tâches routinières, faisant peu appel à l'intelligence des ouvriers, J. Duraffourg (1985) a montré que ces mêmes tâches apparemment très simples faisaient en fait appel à l'intelligence des opérateurs, sans même qu'ils en soient conscients. Cela devenait justement évident lorsque l'on essayait d'automatiser ces tâches. À l'inverse, l'automatisation, qui avait suscité de grands espoirs quant à la requalification du travail a, au moins dans un premier temps, déçu : *«L'automatisation n'a pas, comme l'espéraient beaucoup de théoriciens, élevé (upgraded) la qualification des opérateurs moyens. Elle agit par ailleurs de manière peu favorable à l'upgrading sur le mouvement d'élargissement des tâches.»* (Friedmann, 1964) De même, le bilan de l'introduction massive de l'informatique dans les entreprises apparaît relativement contrasté (Huault, 1996).

En fait, il apparaît que non seulement les relations entre technologies et emplois sont rendues complexes par le nombre de facteurs à analyser, mais également parce qu'il n'y a pas de relation mécaniste entre un type d'innovation donné et un résultat social (voir par exemple Flichy, 1995). Nos propres travaux de recherche ont corroboré cette conclusion. Une évaluation des emplois créés par l'industrie électronucléaire dans quatre pays (France, États-Unis, Japon, Canada) aboutit à des résultats très différents à capacité donnée : le nombre d'emplois par méga-watt (MW) installé varie ainsi d'un facteur 2,5 entre la France et les États-Unis, le nombre d'emplois directs variant quant à lui de 0,2 par MW au Japon à 1,12 par MW aux États-Unis. Le choix des technologies mises en œuvre joue certes un rôle, mais il ne semble pas être prépondérant (le choix des filières est assez proche entre le Japon, la France et les États-Unis, contrairement au Canada). De même, la date de mise en service des centrales peut expliquer partiellement ce phénomène. Mais la mise en œuvre de ces choix technologiques semble également avoir joué un grand rôle. Notre recherche nous a notamment permis d'isoler trois facteurs : la plus ou moins grande standardisation du parc, le degré de maîtrise de la filière et la plus ou moins grande internationalisation des activités. Les choix en matière de politique de l'emploi viennent également influencer la répartition interne/externe des emplois (à travers le degré de sous-traitance des activités de maintenance, notamment).

3. La méthodologie utilisée est détaillée dans Corbel, 2000, p. 352-360.

S'il apparaît donc possible de mesurer les effets quantitatifs de l'introduction d'une innovation technologique sur l'emploi, ce type de résultat apparaît typique de ceux que peuvent donner les systèmes de gestion prévisionnelle du personnel (GPP) ou des effectifs (GPE) de première génération. Or, le modèle stratégique auquel se réfère implicitement ce type de système est celui de la planification stratégique (Cadin et al., 1997) dans sa version "programmatrice", dont les limites ont été abondamment soulignées (Martinet, 2001). Le but du système de GPE est alors d'alimenter en données sociales le système de planification stratégique, avec une orientation fortement quantitative (Igalens et Scouarnec, 2001).

En le complétant par une analyse de l'évolution des qualifications, un tel outil peut également être intégré à un système de GPPE (gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi), visant à anticiper les problèmes de réduction d'effectifs et à détecter les métiers émergents et les métiers condamnés de manière à pouvoir préparer une transition en douceur. Ce type de système peut toutefois difficilement servir de base à une stratégie fondée sur l'approche par les ressources et les compétences. En effet, il est adapté à une "entrée par les investissements", donc à l'évaluation des effets de l'introduction d'une innovation technologique à un moment donné, ce à quoi on ne peut pas réduire la stratégie technologique de la plupart des entreprises. De plus, il reste fondé sur le principe d'un ajustement des ressources à la stratégie et la notion de compétence n'y joue qu'un rôle secondaire. Or, si la GPEC veut rester (ou devenir) un véritable outil de gestion stratégique des ressources humaines, elle doit rester en phase avec le paradigme stratégique dominant.

2. L'intégration du modèle des ressources et compétences

Le champ de la recherche en stratégie est le cadre de changements profonds, qui pourraient s'assimiler à un changement de paradigme au sens de Kuhn (Pralhad et Hamel, 1994 ; Laroche et Nioche, 1998). L'approche par les ressources et les compétences constitue l'un des piliers de cette mutation (Tywoniak, 1998). Mbengue et Petit (2001) considèrent que ce changement de paradigme en stratégie est de nature à renforcer le mouvement de la gestion des ressources humaines (GRH) vers la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) : « *En effet, si les ressources internes (financières, physiques, humaines) et les compétences deviennent centrales dans les nouvelles théories et pratiques stratégiques, alors qu'elles l'ont toujours été en GRH, cette dernière se trouve de facto projetée au cœur de la stratégie.* » (Ibid., p. 8.) Si les "appels" à la convergence entre stratégie et GRH datent d'avant cette montée en puissance du concept de compétences, elle peut fournir une base à l'opérationnalisation de ce rapprochement entre deux fonctions assez nettement distinctes (Ferrary et Trépo, 1998).

2.1 La montée en puissance du concept de compétences au sein des sciences de gestion

L'approche par les ressources et les compétences, bien que fondée sur les travaux plus anciens de Penrose et Wernerfelt, a véritablement émergé comme une alternative aux théories dominantes de l'analyse concurrentielle à la suite d'un article de Prahalad et Hamel dans la Harvard Business Review (1990). Elle consiste à analyser l'entreprise, non plus comme un ensemble de divisions correspondant à des domaines d'activité stratégiques, mais comme un portefeuille de ressources et de compétences. De ce point de vue, la compétitivité d'une entreprise dépend principalement de sa capacité à reconnaître, à gérer et à acquérir les compétences adéquates (Pralhad et Hamel, 1994).

Cette approche modifie l'analyse des stratégies technologiques des entreprises. Par exemple, comme certaines innovations modifient les compétences mises en œuvre sur les marchés (Abernathy et Clark, 1985 ; Tushman et Anderson, 1986), la remise en cause de l'avantage concurrentiel détenu par un concurrent grâce à une ressource particulière peut s'effectuer par substitution et non seulement par imitation (Mc Evily et al., 2001). Mais certaines innovations technologiques peuvent également renforcer des compétences existantes (Tushman et Anderson, 1986) et donc les positions de certains concurrents par rapport à d'autres. L'apport de l'approche "RBV" (Resource-Based View) est d'abord d'explicitier la relation entre certains types de ressources et de compétences et l'avantage concurrentiel d'une entreprise. J. B. Barney (1991) a défini les conditions suivantes, largement reprises dans la littérature (Priem et Butler, 2001), pour qu'une ressource ou un ensemble de ressources puisse aboutir à un avantage compétitif soutenable : elles doivent être rares, avoir une

valeur pour l'entreprise (c'est-à-dire contribuer à l'efficacité ou à l'efficience de l'entreprise), non imitables (ou difficilement et de façon coûteuse), non substituables (d'autres types de ressources ne peuvent pas remplir la même fonction) et non transférables (elles ne peuvent être achetées sur un marché de ressources).

Parallèlement, le concept de compétence a connu des développements importants en GRH (Meschi et Roger, 1996 ; Igalens et Scouarnec, 2001). Le rapprochement entre les compétences détenues par les salariés de l'entreprise (ses "ressources humaines") et les compétences stratégiques à la base de l'approche RBV est donc tentant. D'autant qu'il est aujourd'hui largement admis que l'essentiel de la valeur des biens réside dans le savoir qui y est incorporé. Il faut toutefois rester prudent face aux rapprochements fondés principalement sur des similarités sémantiques. D. Courpasson et Y. F. Livian (1991) ont montré que les définitions du concept de compétence étaient variées. Il convient donc au minimum de s'interroger sur le respect des conditions énoncées par Barney. Or, les compétences individuelles des salariés de l'entreprise répondent rarement à ces cinq conditions : la plupart peuvent au moins être achetées sur le marché.

Dès lors, d'une optique principalement tournée vers les compétences individuelles, on aboutit à une optique principalement tournée vers les compétences collectives. Nous définirons par compétence collective la manière dont l'organisation dans son ensemble répond aux problèmes qui lui sont posés en utilisant les compétences individuelles de ses membres, mais également les interactions entre ces derniers.

Cette problématique du "*passage des ressources individuelles vers les ressources organisationnelles*" est abordée par plusieurs auteurs de ce courant de pensée en stratégie (Arrègle et Quélin, 2001, p. 276). Elle est particulièrement développée dans le courant *knowledge-based view* (Ibid., p. 278-279). Elle est également cohérente avec les évolutions technologiques actuelles : les systèmes de production automatisés sont des systèmes complexes, dont les éléments constitutifs sont interdépendants. Il en résulte des besoins accrus en termes de qualification, de responsabilisation, de motivation, de polyvalence du personnel, mais également de coopération (du Tertre et Santilli, 1992). De plus, l'un des buts de l'introduction de nouvelles technologies de l'information et de la communication est justement d'améliorer cette coopération (outils de travail collaboratifs) et d'intégrer les différents éléments du système entreprise (ERP, logiciels de *supply chain management*...). L'organisation même des projets d'innovation, qui prennent le plus souvent la forme de groupes de projet pluri-disciplinaires au lieu d'être menés de manière séquentielle à travers des services spécialisés dans la recherche, le développement, les études ou l'industrialisation, multiplie les interdépendances entre groupes de travail et contribue à rendre plus floue la notion d'emploi et même de métier. D'où ce paradoxe : « *Le travail est à la fois plus individuel et plus collectif.* » (Zarifian, 2001, p. 37.) Les réseaux d'interactions au travail n'ont jamais été aussi diversifiés et complexes. Et c'est dans le fonctionnement même de ces réseaux que se joue une part croissante de la compétitivité de l'entreprise. P. Zarifian (1990) a en effet insisté sur la modification de la notion même de productivité, qui s'éloigne de celle de rendement : elle intègre notamment, dans un contexte d'évolution technologique accélérée, la notion de réactivité, c'est-à-dire la capacité à concevoir des solutions à des problèmes dans des délais réduits. Et c'est justement cet ensemble d'interactions qui est à la base de la réactivité et surtout de la créativité d'une entreprise (Zarifian, 1994). En somme, comme le résumait M. Ferrary et G. Trépo (1998, p. 493) : « *Ce qui confère un avantage à une entreprise, ce n'est pas la somme de ses compétences élémentaires, mais la façon dont elles sont agrégées.* »

2.2 Une remise en cause des systèmes de GPEC ?

Le nouveau modèle productif dont nous venons de décrire certaines des caractéristiques, combiné aux nouveaux modèles stratégiques impose donc un nouveau modèle de GPEC. Les systèmes de GPEC n'ont pas été conçus pour gérer cette notion de compétence collective. Ils reposent sur la notion de compétence individuelle. Même les systèmes les plus récents (souvent qualifiés de GAEC : gestion anticipée des emplois et des compétences), qui reposent pourtant sur la notion de compétence, ne répondent pas à cette condition. Ils visent à anticiper les compétences dont l'entreprise aura besoin dans le futur de manière à détecter d'éventuels décalages avec les

compétences disponibles : « *L'important n'est plus tant de connaître les emplois futurs que d'identifier les compétences que les individus doivent maîtriser pour s'adapter et assumer l'exercice de métiers encore inconnus.* » (Cadin et al., 1997, p. 101.) Ces systèmes sont donc particulièrement adaptés à une gestion "préventive" des compétences, dont l'un des buts principaux est d'assurer aux salariés que leurs compétences seront renouvelées avant leur obsolescence. Leur utilité dans un contexte de mutations technologiques est donc difficilement contestable. En revanche, on peut légitimement se poser la question de leur capacité à aider à mettre les compétences au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Or, le développement d'un nouveau "modèle de la compétence" (Zarifian, 2001) induit la nécessité de situer les compétences individuelles dans un contexte précis. Le même auteur avait en effet insisté auparavant sur la notion de "savoir commun" indispensable au décloisonnement des fonctions (Zarifian, 1990). Il montre également que face à la crise d'appartenance créée par l'effacement progressif de la notion de classe sociale et même de celle de métier, il émerge un concept de "communauté d'action" (Zarifian, 2001) qui s'appliquera par exemple à un groupe de projet en traduisant un engagement temporel et des effets visés communs. Ces concepts de "savoir commun" et de "communauté d'action" nous paraissent peu présents, voire totalement absents, des systèmes de GPEC existants.

Il serait pourtant paradoxal que l'émergence de l'approche par les ressources et les compétences aboutisse à un rejet des systèmes destinés à prévoir (et donc à agir sur) l'évolution et l'allocation du capital de compétences de l'entreprise. En effet, C. K. Prahalad et G. Hamel (1990) insistent sur la nécessité d'accorder autant d'importance au plus haut niveau aux décisions d'allocation des compétences humaines (human skills) qu'aux processus d'allocation des ressources financières (capital budgeting process). Mais un processus d'allocation des ressources et compétences humaines au sein d'une organisation ne peut reposer que sur des outils ad-hoc. C'est pourquoi il nous a paru important d'explorer la manière dont les systèmes de GPEC pourraient être transformés pour mieux prendre en compte cette nouvelle approche.

2.3 Intégrer l'approche par les ressources et les compétences à la GPEC

P. Zarifian (2001) distingue la "*gestion des compétences*", qu'il illustre par la mise en place de systèmes de GAEC (gestion anticipée des emplois en compétences) par les DRH, et la "*gestion par les compétences*". Dans le premier cas, les ressources humaines restent considérées comme une variable d'ajustement. Le but du système de GPEC est alors de faciliter cet ajustement. Dans le second cas, l'entreprise considère ses ressources humaines comme une ressource stratégique susceptible de lui procurer un avantage stratégique soutenable.

Cela implique naturellement d'accepter le principe d'un ajustement de la stratégie aux ressources humaines. J.M. Perretti (2001) évoque le report d'un projet d'investissement lié aux contraintes en matière de ressources humaines. Mais une véritable stratégie fondée sur les ressources et les compétences peut exiger d'aller plus loin encore. M. Crozier (1989) cite l'exemple de l'entreprise de services informatiques GSI. Celle-ci s'est recentrée dans les années 80 sur les métiers dans laquelle son expertise lui permettait d'être leader. Or, cette expertise a surtout été analysée sous l'angle des ressources humaines. Une orientation stratégique lourde - appuyée par une émancipation financière progressive du groupe auquel l'entreprise appartenait - a ainsi été principalement déterminée par une politique de valorisation des ressources humaines déjà en place dans l'entreprise. Dans un tel cadre, le système de GPEC devient un véritable instrument d'analyse stratégique.

Le second rôle du système de GPEC est d'optimiser l'utilisation des compétences disponibles. Cette "optimisation" de l'utilisation des compétences touche à la gestion des carrières. Il faut que les compétences individuelles soient utilisées au mieux et notamment qu'elles puissent circuler d'une division à l'autre et d'un projet à l'autre (Ferrary et Trépo, 1998). Ce lien avec la gestion des carrières n'est pas nouveau. C'est Jardillier qui en donnera l'impulsion en France en 1972 (Igalens et Scouarnec, 2001). Mais la GPEC rejoint alors également le "knowledge management". Nous avons en effet insisté sur la notion de compétence collective. Celle-ci n'est pas simplement l'agrégation de compétences individuelles. Ces dernières vont en effet s'exprimer différemment en fonction du

contexte dans lequel leurs détenteurs évoluent. J. Igalens et A. Scouarnec (2001, p. 2) ont résumé le rôle du DRH dans le cadre d'une gestion par les compétences : « Pour le DRH, gérer par les compétences, c'est refuser la logique de poste et reconstruire l'organisation à partir des exigences stratégiques, donc des compétences stratégiques, pour en arriver aux compétences individuelles via les compétences collectives. C'est également classer, répertorier, rémunérer les compétences, essayer de les saisir et de les garder en mémoire à travers le "knowledge management". »

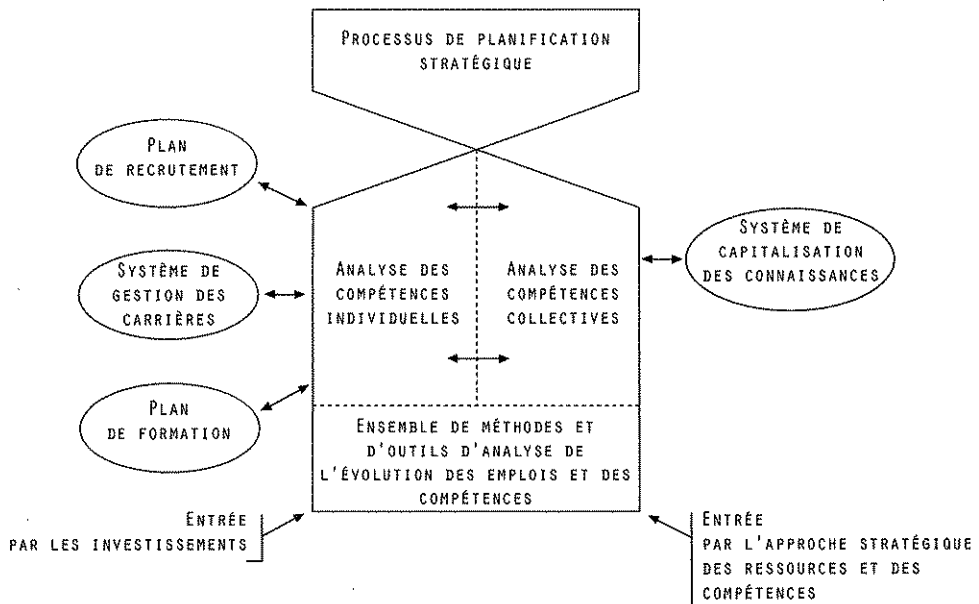
3. La difficile intégration des deux approches

S'il semble que nous soyons en présence, sinon d'une rupture, au moins d'une inflexion très nette des systèmes de GPEC vers une approche fondée sur les compétences, un système de GPEC doit tout de même rester capable d'anticiper les conséquences quantitatives d'un projet d'investissement (notamment en nouvelles technologies). Est-il possible d'intégrer les deux approches ?

3.1 Vers un système de GPEC ouvert et contingent ?

Nous pouvons, à ce stade de la recherche, esquisser les grandes lignes d'un système de GPEC intégrant les principaux apports de l'approche par les ressources et les compétences. Un tel système doit prendre en compte les compétences à la fois individuelles et collectives, il doit être ouvert car lié au système de planification stratégique⁴, aux systèmes de recrutement, de formation et de gestion des carrières, mais aussi de capitalisation des connaissances de l'entreprise. Il doit également être contingent et flexible. Cette condition émerge en effet des deux approches. Du point de vue de l'approche par les flux, un tel système doit en effet tenir compte de l'importance des facteurs contrôlés par l'entreprise : stratégie globale, politique commerciale, politique de GRH... qui peuvent, nous l'avons vu, avoir un impact considérable sur les résultats en termes d'emplois. De la même manière, le système d'analyse des compétences stratégiques de l'entreprise est nécessairement contingent à sa situation concurrentielle. Il n'est donc pas possible de décrire le détail d'un système intégré de GPEC "universel". Il est toutefois possible de en montrer les principaux éléments et la manière dont ils peuvent s'articuler entre eux (figure 2).

Figure 2 - Un système de GPEC intégrant l'innovation technologique et l'approche par les ressources et compétences.



4. Comme le rappelle A.C.Martinet (2001), il ne faut pas réduire la planification stratégique aux systèmes à vocation "programmatrice".

Ce modèle intègre donc l'analyse des compétences individuelles, composante essentielle des systèmes de GPEC, et l'analyse des compétences collectives, indispensable à un système de planification stratégique fondé sur une approche par les ressources et les compétences. Le système est ainsi constitué de deux sous-systèmes cohérents : un sous-système de GPEC "classique", tourné vers les compétences individuelles, relié aux systèmes de gestion de carrière et aux plans de formation et de recrutement, et un sous-système d'analyse stratégique des compétences collectives, relié au(x) système(s) de capitalisation des connaissances de l'entreprise⁵. Le but est toutefois de relier ces deux sous-systèmes, par un échange systématique d'informations bien-sûr, mais aussi, dans une certaine mesure, par une mise en commun partielle des méthodes et outils d'analyse. Le système de GPEC peut ainsi jouer le rôle de lien entre des systèmes souvent séparés dans les entreprises, comme la gestion des carrières et les systèmes de capitalisation des connaissances. Or, la mobilité entre services et/ou projets est l'une des sources de transfert d'expérience à l'intérieur de l'entreprise (Pralhad et Hamel, 1990 ; Ferrary et Trépo, 1998).

Les deux approches de la GPEC évoquées ici (par les investissements et par l'approche ressources et compétences) sont compatibles avec un tel modèle. L'entrée par les investissements insistera probablement plus sur les compétences individuelles, mais ne devra pas négliger complètement les aspects collectifs. Les interactions avec le processus stratégiques seront différentes, mais sont bien présentes dans les deux cas : adaptation mutuelle projet/RH dans le premier cas, adaptation mutuelle stratégie/RH dans le second cas.

Naturellement, il ne s'agit pas ici d'un modèle parfaitement abouti. En particulier, l'épine dorsale de ce système peut être perçue comme une "boîte noire" difficile à opérationnaliser. Les méthodes et outils utilisables pour l'analyse des compétences individuelles sont relativement connus : outre l'outil de mesure des conséquences quantitatives de l'introduction d'une innovation sur l'emploi présenté au début de cet article, les outils présentés dans les ouvrages sur le sujet (voir par exemple Thierry et Sauret, 1993) sont utilisables. Par contre, une réflexion importante reste à mener sur le concept de "compétence collective" et la manière dont, concrètement, les entreprises peuvent mettre en place des outils et des méthodes permettant de relier GPEC et politique de capitalisation des connaissances de l'entreprise.

Plus généralement, un tel système résulte de la synthèse d'éléments antagonistes.

3.2 La difficile synthèse d'éléments antagonistes

La mise en place d'un tel système se heurte en effet à une difficulté plus fondamentale. Elle est le résultat de la synthèse d'éléments antagoniques : analyse quantitative/qualitative, ajustement des ressources à la stratégie/ajustement de la stratégie aux ressources, système à dominante individuelle/système à dominante collective.

Nous avons en effet montré dans la première partie de cet article que si l'analyse quantitative était insuffisante pour servir de base à une stratégie technologique fondée sur les ressources et les compétences, elle était indispensable pour la prévention de dysfonctionnements liés à l'introduction de nouvelles technologies. Or, une approche qualitative, fondée sur les compétences, sauf à n'être qu'une simple adaptation du vocabulaire à des méthodes traditionnelles, est assez fondamentalement différente, dans sa logique comme dans les résultats qu'elle permet d'atteindre, des approches quantitatives, fondées sur la notion d'emploi (Meschi et Roger, 1996). Selon C. Vignon (1992, p.507) : « Plus on développe des modèles quantitatifs précis, plus on est à la merci de variations qualitatives infimes. De même la trop grande préoccupation qualitative empêche de construire des modèles quantitatifs fiables. » L'utilisation conjointe d'outils quantitatifs, plutôt destinés à une "entrée par les investissements" et d'outils fondés sur une logique de compétences avec une entrée plus stratégique, nous paraît être de nature à surmonter cette première difficulté, même si elle peut brouiller la perception de la logique de la GPEC par les acteurs.

5. Ceux-ci sont à entendre au sens large et pas seulement de systèmes informatiques de partage des connaissances. À titre indicatif, Ferrary et Trépo (1998) citent les outils organisationnels de partage des connaissances suivants : cercle de qualité, organisation par projet, centre de ressources, réseaux d'échange, conférences internes, capacités d'interface chez les spécialistes.

Cette même logique peut encore être brouillée par la prise en compte des relations stratégie/ressources. Le système de GPEC a-t-il pour but principal de faciliter l'ajustement des ressources à la stratégie de l'entreprise ou est-il un outil d'élaboration de la stratégie en fonction des ressources de l'entreprise ? Nous avons envisagé le compromis sous la forme d'un ajustement mutuel. Mais un tel compromis nous paraît susceptible de générer des perceptions différentes de la manière dont doit s'effectuer cet ajustement et peut donc être source de frustrations, voire de conflits risquant d'aboutir à un rejet du système.

Enfin, nous avons insisté sur l'importance que pouvaient revêtir les compétences collectives pour la mise en œuvre de stratégies fondées sur les ressources et les compétences. Mais la prise en compte de ce niveau de compétences apparaît relativement difficile, notamment au regard des enjeux sociaux liés au développement de l'approche par les compétences. L'émergence de tels systèmes peut ainsi paraître contre-nature, notamment si l'on considère comme D. Courpasson et Y. F. Livian (1991) que la notion de compétence s'est construite en réaction à celle, plus collective, de qualification et sert de support à une politique de GRH plus individualisée. Or, ce point de vue est corroboré, dans le cadre de la gestion de l'emploi et des compétences, de manière théorique par F. Pigeyre (1994) et de manière empirique à partir de quatre études de cas par A. Joyeau (2001). Il semble donc qu'il y ait une différence assez fondamentale dans la signification d'une "approche par les ressources" en stratégie et en GRH.

Avec ces trois éléments, nous nous trouvons en présence de couples antagonistes assez semblables, sur le principe, à ceux présentés par A. C. Martinet (2001) dans le cadre d'une analyse de l'évolution de la planification stratégique. Ils rendent donc complexes la mise en œuvre de systèmes intégrés du type de celui que nous avons décrit. Il nous paraît toutefois nécessaire de poursuivre cette réflexion. En effet, l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie fondée sur les ressources et les compétences paraît difficile sans outil d'analyse de ces dernières.

Le système de GPEC est l'outil d'analyse des ressources et compétences humaines par excellence, mais il nous semble, pour parfaitement remplir son rôle, qu'il doit dépasser le stade de l'analyse des compétences individuelles. En effet, « *Les processus qui permettent à une entreprise, à partir de ressources individuelles ou non spécifiques, de développer des ressources et des capacités de valeur, rares, et difficilement imitables sont le cœur de la compétitivité d'une entreprise. Ces processus permettant de passer des individus au collectif sont un domaine important pour la RBV.* » (Arrègle et Quélin, 2001, p. 287.) C'est donc peut être dans le dépassement de cette apparente contradiction entre systèmes fondés sur les compétences individuelles et systèmes fondés sur les compétences collectives que réside l'un des défis les plus importants pour les systèmes de GPEC, si l'on souhaite qu'ils puissent demeurer ou devenir des outils d'analyse stratégique.

Conclusion

Notre contribution visait à proposer une réflexion sur un modèle de GPEC permettant d'intégrer les effets de l'introduction de nouvelles technologies dans les organisations et l'approche stratégique par les ressources et les compétences. Cette capacité d'intégration nous paraît en effet capitale pour la légitimité de ces systèmes dans un contexte de mutations technologiques importantes.

Cette intégration apparaît difficile à mettre en œuvre. Les effets des innovations technologiques sont en effet très nombreux, même si on en reste à une analyse quantitative, et dépendent sensiblement de la manière dont ils sont mis en œuvre. Les aspects qualitatifs sont encore plus difficiles à intégrer car très complexes et parfois paradoxaux. Or, l'approche par les ressources et compétences exige non seulement de traiter cet aspect qualitatif, mais également de prendre en compte une approche plus collective de la compétence.

Nous avons déduit de nos recherches sur les relations entre innovation technologique et emploi et de la littérature sur l'approche par les ressources et compétences les principales caractéristiques que devraient respecter un tel système : contingent, flexible, ouvert sur les systèmes liés à la gestion des compétences individuelles (recrutement, formation, carrières) et collectives (systèmes de "knowledge management"), il est susceptible d'établir (ou de renforcer) des liens entre les deux.

C'est seulement à cette condition que le système de GPEC peut dépasser le rôle qui lui est principalement dévolu actuellement : faciliter l'ajustement des compétences et donc des emplois à la stratégie, pour devenir l'un des outils privilégiés de l'élaboration de cette même stratégie⁶. Ce n'est en effet que si elle développe les outils adéquats que la GRH pourra exploiter l'opportunité qui lui est ouverte par cette nouvelle approche stratégique de jouer un rôle significatif plus en amont dans le processus de décision stratégique. Or, la tâche est ici rendue difficile par la nécessité de concilier des logiques antagonistes. Les développements théoriques de la systémique ago-antagoniste de E. Bernard-Weil, que l'on commence à appliquer aux sciences de gestion (voir Martinet, 1990 et 2001 ou Denis, 2002) pourraient donc constituer une piste de réflexion pour prolonger cette recherche.

Bien que n'aboutissant pas à un modèle "fini", cette recherche ouvre donc selon nous des pistes de réflexion permettant d'aller dans la direction d'un rapprochement des recherches en GRH et en stratégie dans le cadre d'une approche fondée sur les ressources et compétences tout en montrant qu'elle est plus difficile que le rapprochement sémantique entre les deux disciplines ne le laisse entendre.

Bibliographie

- Abernathy W. J. et Clark K.B.** (1985) "Innovation : Mapping the Winds of Creative Destruction", *Research Policy*, 14, p. 3-22.
- Arrégle J. L. et Quélin B.** (2001) "L'approche fondée sur les ressources" in Martinet A.C. et Thiétart R.A. (dir.), "Stratégies : actualité et futurs de la recherche", Vuibert, Paris, p. 273-288.
- Barney J.B.** (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.
- Bartoli A. et Hermel P.** (1986), "Piloter l'entreprise en mutation", *Éditions d'Organisation, Paris*.
- Besseyre des Horts C.H.** (1988), "Vers une gestion stratégique des ressources humaines", *Éditions d'Organisation, Paris*.
- Biétry F.** (1993), "Analyse des réactions sociales à l'évolution technique de l'entreprise", *Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Caen*.
- Boissonnat J.** (1995), "Le travail dans vingt ans", *Commissariat général du plan, rapport de la commission présidée par Boissonnat J., éditions Odile Jacob, La Documentation française, Paris*.
- Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F.** (1997), "Gestion des ressources humaines - Pratique et éléments de théorie", *Dunod, Paris*.
- Charmant A., Devezeaux J. G., Ladoux N. et Vielle M.** (1991) "La France sans nucléaire", *Revue de l'énergie*, n° 434, p. 701-715.
- Corbel P.** (2000), "Les relations progrès technique-emploi : le cas de l'industrie électronucléaire", *thèse de doctorat en sciences de gestion, dir. A. Maisseu, université de Versailles, Saint-Quentin-en-Yvelines*.
- Courpasson D. et Livian Y.F.** (1991) "Le développement récent de la notion de "compétence" - glissement sémantique ou idéologie ?", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 1, p. 3-10.
- Denis J.P.** (2002) "Retour sur les principes d'articulation entre contrôle et stratégie - Une perspective ago-antagoniste", *XI^e conférence de l'Association internationale de management stratégique, Paris*.
- Duraffourg J.** (1985) "Apprendre à lire le nouveau dans l'ancien", in *L'Homme producteur, Messidor/éditions sociales*, p. 113-134.
- Dussauge P. et Ramanantsoa B.** (1987), "Technologie et stratégie d'entreprise", *McGraw-Hill, Paris*
- Du Tertre C. et Santilli G.** (1992), *Automatisation et travail*, *Presses Universitaires de France, Paris*.
- Ferrary M. et Trépo G.** (1998) "La gestion par les compétences : pour une opérationnalisation de la convergence entre la stratégie d'entreprise et la Gestion des Ressources Humaines", *actes du 9^e congrès de l'AGRH, Saint-Quentin-en-Yvelines*, p. 486-503.
- Flichy P.** (1995), "L'innovation technique", *La Découverte, Paris*.
- Friedberg E.** (1993), "Le pouvoir et la règle", *Seuil, Paris*.

6. Nous voyons que si nous avons adopté pour cette contribution une "entrée par le management des technologies", ces conclusions dépassent le cadre des seuls aspects technologiques de la stratégie.

- Friedmann G.** (1964), "Le travail en miettes", *Gallimard, Paris*.
- Gilbert P.** (1994) "Le modèle de référence de la G.P.E., postulats sous-jacents et structuration de l'action", *Actes du 5^e Congrès de l'AGRH, Montpellier*, p. 114-123
- Huault I.** (1996) "Micro-informatique et organisation du travail : paradoxe et complexité d'une relation", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 20, p.19-40
- Igalens J. et Scouarnec A.** (2001) "La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 40, p.2-16
- Joyeau A.** (2001) "L'évaluation de la gestion des emplois et des compétences : entre difficultés et nécessité", *Actes du 12^e congrès de l'AGRH, Liège*, p. 702-718.
- Laroche H. et Nioche J.P.** - dir. (1998), "Repenser la stratégie", *Vuibert, Paris*.
- Lorenzi J.H. et Bourlés J.** (1995), "Le choc du progrès technique", *Economica, Paris*
- Martinet A.C.** (1990) "Épistémologie de la stratégie" *in A.C. Martinet (dir.), Epistémologie et Sciences de Gestion, Economica, Paris*, p. 211-236.
- Martinet A.C.** (2001) "Le faux déclin de la planification stratégique" *in Martinet A.C. et Thiétart R.A. (dir.), Stratégies : actualité et futurs de la recherche, Vuibert, Paris*, p. 175-193.
- Marx K.** (1867/1985), *Le Capital, Flammarion, Paris*
- Meschi P.X. et Roger A.** (1996) "Perspectives et limites de l'approche compétence appliquée à la classification des emplois dans une banque régionale", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 20, p. 5-17.
- Mbengue A. et Petit D.** (2001) "Stratégie et gestion des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, n° 132, janvier-février, p. 4-10.
- McEvily S.K., Das S. et McCabe K.** (2000) "Avoiding Competence Substitution Through Knowledge Sharing", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 2, p. 294-311.
- Peretti J.M.** (2000), "Ressources humaines", *Vuibert, Paris*.
- Pigeyre F.** (1994) "La compétence : un nouvel outil pour la gestion de l'emploi ?", *Actes du 5^e congrès de l'AGRH, Montpellier*, p. 129-138.
- Prahalad C.K. et Hamel G.** (1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, p. 79-91.
- Prahalad C.K. et Hamel G.** (1994) "Strategy as a field of study: why search for a new paradigm ?", *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 5-16.
- Priem R.L. et Butler J.E.** (2001) "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research ?", *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 1, p. 22-40.
- Sauvy A.** (1980), "La machine et le chômage", *Bordas, Paris*.
- Thierry D. et Sauret C.** (1993), "La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences", *L'Harmattan, Paris*.
- Tushman M.L. et Anderson P.** (1986) "Technological Discontinuities and Organizational Environment", *Administrative Science Quarterly*, 31, p. 439-465.
- Tywonik S.A.** (1998) "Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?", *in Laroche H. et Nioche J.P. (dir.) (1998), "Repenser la stratégie", Vuibert, Paris*, p. 166-204.
- Vignon C.** (1992) "Gestion prévisionnelle des ressources humaines et changement organisationnel", *in Le Duff R. et Allouche J. (dir.), "Annales du Management", tome II*, p. 497-519.
- Zarifian P.** (1990) "La nouvelle productivité", *L'Harmattan, Paris*.
- Zarifian P.** (1994) "Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie : à la recherche de cohérence", *Actes du 5^e congrès de l'AGRH, Montpellier*, p. 15-20.
- Zarifian P.** (2001), "Le modèle de la compétence", *Éditions Liaisons, Paris*.