

STRATÉGIE ET GESTION DES COMPÉTENCES : UNE ÉTUDE DE CAS LONGITUDINALE DANS LE SECTEUR INFORMATIQUE

Christian DEFÉLIX

Université Grenoble 1 - CERAG

Didier RETOUR

ESA, université Grenoble 2 - CERAG

Résumé

Stratégie et gestion des compétences sont de plus en plus associées dans les discours de praticiens et les observations des chercheurs, et ce d'autant plus que s'est développé au cours de la décennie précédente le courant dit de la stratégie basée sur les ressources. Mais, au-delà des déclarations ou des études de cas ponctuelles, nous ne savons finalement que peu de choses sur les relations entre stratégie et gestion des compétences, en particulier dans une dimension temporelle. L'objectif de cette communication est de proposer une grille d'analyse de ces relations, et de l'appliquer à l'étude longitudinale d'une entreprise moyenne du secteur informatique.

Introduction

Si l'on retient la définition suivante de la stratégie : « *Choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de manière déterminante et pour le long terme les activités et structures de l'organisation* » (Tabatoni et Jarniou, cité par Martinet A.C., 1983, p. 28), alors il s'avère qu'au moins deux évolutions majeures, apparues ces dernières années, ont modifié la façon dont une entreprise pouvait conduire le management stratégique de ses ressources humaines.

Le premier changement concerne la gestion des compétences qui traduit une mutation profonde de la manière de gérer les ressources humaines, le pivot du système de management des ressources humaines passant de l'emploi à l'individu, des compétences requises aux compétences détenues, et donnant naissance au "modèle de la compétence". L'autre changement se rapporte à la stratégie basée sur les ressources. Cette approche propose une nouvelle façon de définir l'orientation stratégique d'une entreprise et dont le socle dominant n'est plus l'environnement avec ses menaces et ses opportunités, mais les compétences clés détenues par une entreprise, dans le cadre d'une démarche non plus réactive mais pro-active.

Il semble naturel d'associer ces deux modifications paradigmatiques, non seulement en raison de leur promotion concomitante - pour simplifier, au cours des années 90 -, mais également parce qu'en toute logique, elles devraient se traduire au sein des entreprises par des associations étroites pour ne pas dire synergiques. En effet, une entreprise qui déciderait de fonder sa stratégie sur les savoir-faire distinctifs en sa possession serait naturellement tentée d'inciter ses collaborateurs à développer leur capital compétence et à mettre en place des outils de GRH permettant précisément de stimuler l'acquisition de nouvelles compétences de la part de son personnel.

Pourtant, bien des observateurs remarquent qu'en dépit de ces deux évolutions, la relation entre stratégie et gestion des compétences est loin d'être claire. Certains affirment par exemple qu'en réalité, « *ressources humaines et stratégies restent souvent déconnectées* » (Cadin, Guérin, et Pigeyre, 2002). D'autres relèvent qu'au-delà des discours les analyses se rapportant à des situations concrètes d'entreprise sont encore très rares et présentent des conclusions constatées sur ce plan (Trépo, Delattre, Ferrary, 1997). Dans ces conditions, il nous paraît important de mettre en œuvre des recherches de terrain pour mieux appréhender les relations entre les dispositions de développement des compétences et les choix stratégiques des entreprises.

Nous connaissons donc encore mal, sur un plan empirique, les relations qui peuvent unir stratégie et gestion des compétences. Une stratégie basée sur les ressources s'accompagne-t-elle nécessairement dans les faits d'un système avancé de gestion des compétences individuelles ? Une stratégie plus traditionnelle de positionnement concurrentiel peut-elle être aussi en concordance avec une gestion des ressources humaines basée sur les compétences ? Et la relation qui existe, quelle qu'elle soit, évolue-t-elle avec le temps ? Pour répondre à ce questionnement, nous avons choisi de conduire une étude de cas longitudinale qui a, de plus, l'intérêt de porter sur une moyenne entreprise appartenant au secteur de l'informatique. Avant de présenter les données collectées entre les années 1999 et 2002 (2) et de procéder à leur interprétation (3), nous allons indiquer le cadre d'analyse théorique retenu (1).

1. Stratégie et gestion des compétences : un cadre d'analyse

Revenons d'abord rapidement sur ce que nous entendons ici par gestion des compétences (1.1) puis par stratégie basée sur les ressources (1.2), avant de détailler notre cadre d'analyse et nos propositions de recherche (1.3).

1.1 La gestion des compétences, une GRH centrée sur l'individu

La gestion des compétences « *correspond à une stratégie globale et à un ensemble de pratiques organisées et spécifiques qu'une entreprise met en place pour clarifier les compétences individuelles et collectives qui lui sont nécessaires aujourd'hui, lui seront utiles demain, les définir, les mesurer, les développer et les exploiter...* » (Pemartin, 1999, p. 6).

Il ne s'agit pas ici de prétendre à une synthèse sur la gestion par les compétences qui a été à l'origine de très nombreuses publications, source de multiples colloques ou autres journées d'études ! Nous souhaitons plus modestement rappeler plusieurs éléments qui représentent des caractéristiques fortes de cette logique compétence.

Comme l'indique l'accord A CAP 2000, signé dans la sidérurgie, il s'agit de « *déplacer le centre de gravité de la GRH du poste vers l'individu* ». Plus précisément la logique compétence vise à « *prendre en compte les connaissances et l'expérience des salariés dans divers métiers pratiqués dans la branche professionnelle et non plus des qualifications requises par les fonctions effectivement exercées* » (Anact, 2000, p. 11).

Selon le MEDEF, « *la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expérience et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable* » (MEDEF, 1998, tome 2, p. 68-70, cité par Zarifian, 1999, p. 67). La compétence est appréhendée le plus souvent sous son seul volet individuel. Elle est toujours contextualisée.

À juste titre, selon nous, J.D. Reynaud rapporte que dans l'idée de compétence, il y a une idée supplémentaire par rapport à celle de qualification, c'est l'idée de responsabilité du salarié à l'égard du résultat : « *La qualification oblige l'intéressé à faire conformément aux règles du métier, aux habitudes et aux principes. La compétence dit, au contraire, que le salarié a une obligation de résultat et pas seulement une obligation de moyens (...). Il faut répondre au client ; il faut réagir au marché. Dans cette dynamique, il y a un partage des responsabilités : le salarié s'engage à maintenir sa compétence et il appartient à l'entreprise de donner les moyens du développement du portefeuille de compétences.* » (Reynaud, 2001, p. 13.)

Il revient notamment à l'entreprise par ses choix organisationnels de favoriser l'apprentissage des nouvelles compétences individuelles et collectives. Il peut s'agir aussi, dans certains cas, de rémunérer les compétences et donc mettre en place un système d'évaluation et de validation de ces mêmes compétences. Ces conséquences - parmi d'autres - d'un choix d'une gestion par les compétences indiquent clairement que celui-ci ne peut s'opérer sans l'aval et l'appui fort de la direction de l'entreprise et que cette action s'inscrit nécessairement dans une volonté stratégique des dirigeants.

Ces derniers peuvent aussi décider que l'orientation stratégique de leur entreprise sera désormais fondée en grande partie sur l'analyse et la mobilisation des compétences clés détenues en interne

1.2 La stratégie basée sur les ressources : un management fondé sur les ressources clés

Sur la base de travaux fondateurs de Penrose (1959) et de Wernerfelt (1984), repris et amplifiés par de très nombreux auteurs dont Hamel et Prahalad, le mouvement de la stratégie basée sur les ressources (SBR) traduit la volonté de s'écarter du poids des facteurs externes pour s'appuyer sur les ressources internes ou les compétences clés détenues par une entreprise afin de créer un avantage compétitif. Selon certains spécialistes, les entreprises « *seront jugées sur leur capacité à identifier, cultiver et exploiter un pôle de compétences qui génère la croissance* » (Prahalad et Hamel, cités par Allouche et Schmidt, 1995).

Dans ce contexte, les compétences - qui renvoient ici à l'organisation, non à l'individu - sont définies comme « *une aptitude à combiner des ressources pour mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé* » (Lorino et Tarondeau, cités par Mbengue et Petit, 2001). Ces compétences peuvent concerner la coordination des différentes activités de production et l'intégration de différents types de technologies (Prahalad et Hamel, op.cit.). À ces compétences de nature essentiellement technologiques s'ajoutent bien entendu des « *compétences en matière d'organisation du travail et de création de valeur, ainsi qu'en matière de communication, d'implication et d'engagement au travail* » (Allouche et Schmidt, op.cit.). Concrètement pour aider les dirigeants à identifier ces compétences clés, M. Javidan (1988) propose de distinguer successivement les notions de ressources, de capacités, de compétences et de compétences clés. Les ressources se rapportent aux ressources physiques (usine, équipement, capitaux...), humaines (personnel, formation, expérience...) et organisationnelles (culture, réputation...). Les capacités se réfèrent à l'habileté de l'entreprise à exploiter ces ressources. Ce qui distingue une capacité d'une ressource, c'est son positionnement fonctionnel. Une capacité réside au sein d'un département fonctionnel. Il existe ainsi des capacités en marketing, en production, en ressources humaines... Une compétence est une intégration inter-fonctionnelle et une coordination d'activités qui va être mobilisée dans un domaine d'activité stratégique (DAS). Par exemple, le développement d'un nouveau produit, résultat de l'interaction, de la coordination et de la coopération de capacités en marketing, en R&D, en production, etc. Enfin, les compétences clés découlent de l'interaction entre plusieurs compétences propres à plusieurs DAS. Plus les ressources concernées seront rares, difficiles à reproduire, à imiter, à transférer, peu substituables, plus elles pourront être considérées comme des compétences clés. C'est pourquoi, comme le souligne Bayad, « *la compétence organisationnelle, les apprentissages, les savoir-faire font partie de ces ressources immatérielles rares, difficilement transférables et de grande valeur pour l'entreprise* » (Bayad, 2001).

Dès lors, « en mettant l'accent sur l'action collective et les conditions de son obtention plus que sur la formulation de la stratégie elle-même, en faisant de la coopération, de l'acquisition permanente et de la configuration des compétences, et enfin de la confiance, les sources du nouvel avantage compétitif des firmes, le management stratégique contraint la GRH à se mettre au service de ce projet : ce sont en dernier ressort des personnes qui seront le siège de ces qualités à développer dans et par l'organisation » (Castro, Guérin et Lauriol, 1998). En d'autres termes, il s'agit de réfléchir aux relations entre la gestion des compétences et les stratégies basées sur les ressources.

1.3 Gestion des compétences et stratégie, une relation à explorer dans les faits

La littérature nous aiguille donc naturellement sur la "concordance" semble-t-il naturelle entre stratégie et gestion des compétences, à la faveur du développement du courant de stratégie basé sur les ressources. Mais le faible nombre d'analyses portant sur cette interaction pose question, tout comme, à l'inverse, les exemples nombreux d'entreprises au positionnement stratégique traditionnel pratiquant néanmoins une gestion des compétences avérée : France Télécom cherche ainsi depuis plusieurs années avec l'internet à élargir son offre de services traditionnelle en recourant à la croissance et au marché externes, dans le cadre d'une stratégie de positionnement, tout en développant également un système avancé de gestion des compétences.

La raison en est que, comme le notent judicieusement Aubret, Gilbert et Pigeyre (2002), les convergences entre GRH et stratégie, s'agissant du management des compétences, ne sont qu'apparentes. Lorsque les responsables de ressources humaines parlent de la gestion des compétences et la mettent en pratique, ils agissent sur des savoirs et des qualités possédés par un

individu, en cherchant à les spécifier de façon précise et détaillée. En revanche, en stratégie, les compétences sont repérées au niveau de l'entreprise, et leur formulation est le plus souvent tacite.

Il s'agit donc de dépasser la proximité sémantique entre la gestion des compétences individuelles et le management des compétences clés pour explorer de façon plus large les relations pouvant s'établir sur le terrain - et évoluer dans le temps - entre stratégie et gestion des compétences individuelles, même si une attention particulière peut et doit être portée sur l'existence ou non d'une stratégie basée sur les ressources. Nous proposons ici deux principales dimensions pour l'analyse :

- la première est le caractère plus ou moins proactif de la stratégie. La proposition sous-jacente est que plus les dirigeants d'une entreprise font reposer leur stratégie sur les compétences clés détenues, plus la gestion des compétences doit être le "fer de lance" de cette orientation. Boulanger et Mestoulan (cités par Guérin et Wils, 2001, p. 9) pensent à cet égard que trois leviers sont mobilisables à cette fin : 1) la création de capital humain - par le biais des pratiques de recrutement, sélection, formation et développement - ; 2) la motivation de ce capital humain - par le biais de pratiques de progression et développement de carrières, rémunération, relations avec les employés - ; 3) l'organisation d'un milieu de travail où l'individu compétent et motivé est en mesure de contribuer efficacement - par le biais des pratiques d'organisation du travail. Leur analyse rejoint celle de Dunford et alii (2001) qui insistent à la fois sur le développement du capital humain, c'est-à-dire sur de hauts niveaux de compétences et sur la motivation des salariés à mettre en œuvre leur compétence. Il s'agit d'être vigilant à la double dimension du défi à relever : la création du capital compétence et la motivation des salariés afin qu'ils mettent en œuvre concrètement leur expérience et leurs compétences ;
- la seconde dimension est le caractère plus ou moins formalisé du système de gestion des compétences. En effet, si le premier réflexe est d'appréhender la gestion des compétences à l'aune de son existence formelle - supports, instruments, etc. -, certaines études rappellent qu'il ne faut pas négliger pour autant les pratiques informelles de gestion des compétences. Dans leur étude exploratoire sur la gestion des compétences au sein des petites et moyennes entreprises, nous nous sommes ainsi servis de cette dimension pour discriminer les configurations de gestion des compétences (Defélix, Dubois et Retour, 1999).

Le cadre d'analyse défini sur le lien entre la gestion des compétences et la stratégie basée sur les ressources, il est possible désormais de présenter l'étude de cas longitudinale réalisée au sein d'une moyenne entreprise avant de réaliser l'interprétation des données collectées.

2. Le cas Genilog : une gestion des compétences qui se structure à la faveur d'un retournement stratégique

Éléments méthodologiques

L'étude de cas sur la PME Génilog a été réalisée par une collecte de données en trois vagues successives :

- tout d'abord, 8 entretiens semi-directifs au début de l'année 1999, dans le cadre d'une recherche exploratoire sur les configurations et modalités de pilotage de la gestion des compétences en PME. Les personnes rencontrées ont alors été le président et le directeur général, le responsable du personnel et le directeur marketing, un responsable d'agence, un responsable consulting-formation, le responsable de l'atelier génie logiciel, et un chef de projet ;
- ensuite, 19 entretiens semi-directifs au cours de l'année 2000, accompagnés d'une collecte de documents internes. Ces entretiens ont porté sur l'évaluation de la performance et la gestion des compétences et ont été conduits par quatre étudiants de DESS "gestion des ressources humaines" sous notre direction. Sept des 8 personnes interviewées en 1999 ont été réinterrogées, les 12 autres personnes rencontrées étant des responsables de département (logistique, administratif et financier, systèmes et réseaux...), un responsable d'agence supplémentaire et des collaborateurs non encadrants de niveau n-2 (consultant, ingénieur analyste, formateur...) ;
- enfin, 2 entretiens approfondis d'une heure trente début 2002, auprès du directeur général et de la responsable des ressources humaines, centrés sur les évolutions de l'entreprise connues et anticipées pour les années 2000.

Génilog¹ est une entreprise de taille moyenne, œuvrant dans le secteur de l'informatique. Entre sa naissance en 1984 et son développement accéléré des années 2000, cette PME présente une forte évolution de sa stratégie, de son organisation et de sa gestion des compétences. Trois périodes peuvent être distinguées : l'ère du tout génie logiciel, de 1984 à 1992 (2.1) ; l'ère des progiciels fonctionnels de 1992 à 2000 (2.2) ; et le tournant de la grande diversification, à partir de 2000 (2.3).

2.1 1984-1992 : l'ère du tout génie logiciel

Génilog est créée en 1984 dans la région de Toulouse par Michel Baron et trois autres diplômés d'informatique de gestion, désireux de s'affranchir des grandes sociétés pour développer des services informatiques. La vocation de la jeune pousse est alors centrée sur le développement et l'ingénierie relatifs au mini-ordinateur de l'époque, l'IBM 38, dans la seule région Midi-Pyrénées. Un cinquième homme, Arnaud Lorry, les rejoint dès 1986, pour développer une activité de génie logiciel (concept initialement lancé par IBM), à partir d'une licence spécifique, Minos. Formellement une deuxième société est constituée, Génilog Progiciels, qui devient la société éditrice du groupe. Cette activité se révèle rapidement motrice pour l'entreprise : le chiffre d'affaires consolidé passe de 2,5 millions à 16 millions de francs en 3 ans, pour atteindre les 24 millions en 1990 : à cette date, l'entreprise vend une licence Minos par jour ! Génilog arbore alors un positionnement original dans le paysage informatique, consistant à combiner l'édition de logiciels et les services informatiques, mais reste centrée sur un système informatique particulier, l'AS 400. Celui-ci constitue son métier de base, et la stratégie consiste à accompagner l'évolution du client depuis qu'il a pris la licence Minos. Il s'agit en fait d'une niche : l'AS 400 est un type de matériel qui nécessite de l'expertise et produit des marges élevées.

Sur le plan des ressources humaines, Génilog recrute dans cette période de manière à développer cette expertise en génie logiciel, en puisant dans les formations de niveau bac + 2 mais aussi bac + 4 (Miage) et bac + 5 (ingénieur et DESS informatique). La gestion du personnel est d'abord assurée par un comptable, jusqu'à ce que soit créé en 1991 un poste non cadre d'administration du personnel, alors que l'entreprise atteint l'effectif de la centaine de salariés. Des agences régionalisées sont peu à peu créées : Paris, Strasbourg, Lyon et Grenoble viennent enrichir le réseau d'offre de Génilog.

2.2 1992-2000 : l'ère des progiciels fonctionnels, ou la première diversification

1992 représente un tournant pour l'entreprise, pour trois raisons. La première est qu'une situation financière tendue, avec un en-cours client important, conduit à la mise en place de procédures opérationnelles et d'une comptabilité analytique. La seconde raison se situe dans l'offre de la société : la recherche et développement de Génilog met progressivement au point des progiciels permettant de gérer des fonctions dans les entreprises clientes. Deux fonctions sont ainsi l'objet de développements : la logistique, avec un logiciel de gestion des entrepôts, et la fonction personnel, avec un logiciel de paye. C'est à cette même date qu'est embauché un bac + 2 sur une fonction nouvelle de technicien paye, l'entreprise employant alors déjà 120 salariés. La troisième raison est d'ordre organisationnel, et concrétise cette première diversification : Génilog met en place une structure dite matricielle, croisant les agences (pôles géographiques de commercialisation et de distribution) et des "pôles de compétences", qui représentent en fait des divisions par type de progiciel. Le directeur général retire des leçons de cette première diversification : *« On a senti la difficulté de passer du monoproduit (Minos) aux progiciels fonctionnels (...) Un changement d'organisation sinon de mentalité est au moins aussi compliqué qu'un changement technologique. En effet les responsables d'agence étaient rémunérés autour de la licence Minos, il n'y avait pas de conflit d'intérêts. Avec 1992 il fallait croiser les agences et les pôles. »*

En septembre 1995 la direction de Génilog décide d'engager la société dans une démarche d'obtention de la norme ISO 9001 : *« Nous pensons - précise alors un communiqué officiel et écrit - que cette démarche est le meilleur moyen d'apporter les changements structurels nécessaires à*

1. L'ensemble des noms et des caractéristiques distinctives de l'entreprise étudiée a fait l'objet d'un maquillage, de manière à préserver l'anonymat de cette PME.

notre entreprise afin qu'elle puisse s'adapter et évoluer dans un marché de plus en plus concurrentiel.» De fait, les années qui suivent montrent des changements significatifs dans les modalités de gestion :

- l'entreprise formalise ses trois activités à partir de 1997 : édition de progiciels, conseil et services, mais aussi achat et revente de matériel IBM (activité lancée en 1996) ;
- la recherche de la certification conduit à formaliser des définitions de poste. Ces dernières commencent à apparaître en 1997 également, avec quatre rubriques : mission, finalité du poste, activités, dépendance hiérarchique et fonctionnelle ;
- un organigramme formalisé fait apparaître en 1998 quatre départements : trois sont d'ordre fonctionnel (administratif et financier, marketing et commercial, qualité) tandis que le quatrième n'est autre qu'une direction des produits, où l'on trouve en particulier l'atelier de génie logiciel ;
- la recherche et développement fait évoluer son organisation. Un niveau intermédiaire est créé entre le responsable et les développeurs : trois chefs de projet sont distingués, en tant qu'ingénieurs expérimentés ayant développé des compétences respectivement en bases de donnée, interface et middleware ;
- en 1999 fusionnent Génilog Progiciels et Génilog International.

Le jeune technicien payé, désormais épaulé par une assistante, lance en 1997 un outil de recensement des compétences : il s'agit d'enregistrer dès l'embauche les compétences détenues par un nouveau collaborateur, pour les actualiser régulièrement ensuite. Un support papier est défini : trois pages prévoient de faire apparaître les "compétences technologiques" (logiciels, programmation, réseaux...), les "compétences métier" (c'est-à-dire la connaissance des fonctions de l'entreprise pour lesquelles Génilog développe des progiciels), et les compétences linguistiques (langue parlée et niveau de pratique). L'entretien annuel d'appréciation est censé permettre d'actualiser ce recensement des compétences : un support de 9 pages circule dans l'entreprise dès 1999 pour les "salariés", dont quatre pages sont consacrées à l'évaluation des compétences. Plus précisément, trois pages reprennent les familles de compétences distinguées lors du recensement initial (technologiques, métier, linguistiques), en proposant une appréciation de type "acquis" ou "maîtrisé" ; et une quatrième page invite à l'évaluation de "capacités" telles que l'autonomie, l'esprit d'équipe ou l'adaptation à une nouvelle situation.

Ces instruments sont cependant l'objet d'une appropriation inégale, voire d'une résistance. Ainsi, du côté des équipes de recherche développement, le recensement formalisé des compétences apparaît comme un luxe inutile : *« Les fiches recensement des compétences, c'est un peu superflu chez nous : dans mon cas, on sait ce que font les gens. C'est plus utile en agence. Dans mon cas, je suis en contact quotidien avec mes développeurs. »* Il est intéressant de remarquer que même un manager dont l'équipe est géographiquement dispersée peut choisir de ne pas utiliser ce type d'instrument : *« Je n'utilise pas les recensements de compétences. Je connais les consultants très bien, je les ai tous par téléphone une fois par semaine. Je note beaucoup de choses, j'ai mes dossiers, et j'ai monté une base de données sur toutes les activités de formation faites depuis plusieurs années par nos formateurs. Je peux savoir exactement combien de formations tel consultant a fait dans l'année, et cela m'aide quand je prépare mes entretiens d'évaluation. »* Ce type de position explique que, chez Génilog, du point de vue du responsable administratif du personnel, la gestion des compétences soit encore *« de la semi-fiction, les outils sont mal rodés pour identifier immédiatement les compétences de nos collaborateurs »*.

2.3 Les années 2000, ou la grande diversification

La fin des années 90 est une période d'interrogations stratégiques pour Génilog. Deux positions existent en effet. D'un côté, on trouve les défenseurs du positionnement stratégique initial, c'est-à-dire le maintien de la matrice d'activité que représente Minos et le système AS 400. Le responsable de la R et D déclare ainsi en 1999 : *« Je veille à la cohérence, "attention ça ne rentre pas dans la logique du produit". Pas de décision stratégique hors de l'AS 400. »* Mais d'autres acteurs, comme le directeur marketing ou le responsable consulting-formation, se plaignent de la

culture de l'entreprise qui est selon eux « une culture technicienne : "qu'est-ce qu'on saurait faire ?", plutôt que "qu'est-ce qu'il faudrait faire ?" Il faut aller encore plus loin dans la diversification, et même s'affranchir de Minos. C'est un marché pas loin d'être saturé (...). Je pense que Minos n'est plus un produit qui fera la croissance. »

La seconde de ces deux positions semble prendre le pas sur la première autour de l'année 2000. Le directeur général décrit ainsi début 2002 ce tournant : « Le grand leitmotiv depuis 2001, c'est l'ouverture. 2001 a été l'année d'ouverture de nos progiciels, conçus pour AS 400, à d'autres environnements technologique, comme NT. » La stratégie d'ouverture se poursuit actuellement par la création d'une nouvelle filiale, Génilog Conseil, et surtout le démarrage d'une activité dédiée aux nouvelles technologies de l'information : Génilog acquiert au printemps 2002 70 % du capital d'une société de services spécialisée dans les projets intranet. Interrogé sur ce choix, le directeur général invoque des raisons liées aux ressources humaines : « Je suis parti de la masse salariale. Si on veut être viable, c'est-à-dire garder les collaborateurs et suivre les salaires du marché, il faut gonfler le volume d'activité. Mécaniquement, en 2001, on a plus 5,5 % de masse salariale à effectifs constants ! (...) Ou on vend, ou on s'adosse à un plus gros, ou on fait 20 % de croissance par an. » De fait, sur les 136 millions de francs de chiffre d'affaires (hors vente de matériel IBM) réalisés en 2001, 90 % sont déjà réalisés hors environnement AS 400. « Cela entraîne une remise à plat de notre cœur de métier qu'était le génie logiciel » conclut le dirigeant.

La direction de Génilog donne alors un certain nombre d'impulsions à la fonction Ressources humaines et notamment à la gestion des compétences. Un recruteur spécialisé, basé à Paris, est intégré à la société et complète désormais l'équipe de la gestion du personnel, que sa responsable qualifie désormais de "département Ressources humaines" : « On est longtemps resté deux. Courant 2000 quelqu'un est entré à Toulouse à 3/5 pour faire des recrutements. Mais on a eu 3000 candidatures... Trop prenant, pas assez réactif ! » Le département compte en 2002 deux personnes à temps plein (sa responsable et le recruteur parisien) ainsi que trois collaborateurs à 3/5, pour un effectif cible de 300 salariés fin 2002.

Surtout, la gestion des compétences est désormais affichée comme une priorité. Pour la direction de Génilog, il s'agit de connaître précisément les compétences de chacun, de se doter d'un véritable référentiel, et de déterminer les écarts, et donc les filières de formation. Les attermoissements sur le fonctionnement informatique du référentiel "papier" puis "lotus" sont stoppés par une décision des dirigeants : « Il nous faut une gestion des compétences en temps réel, mise à jour pour chaque salarié, reliée avec l'organisation de la formation. (...) Arrêtons de faire sur lotus dans notre coin. » La direction profite alors d'une opportunité : un partenariat est en effet engagé entre le logiciel de paye de Génilog et un logiciel de gestion des compétences déjà existant sur le marché, afin que le premier dispose demain d'un module de gestion des compétences. L'idée est de l'appliquer à la gestion des ressources humaines de Génilog elle-même. L'horizon de mise en place est fixé à fin 2002.

3. Interprétation du cas : gestion des compétences et stratégie, les rebondissements d'une relation complexe

Il s'agit à présent d'exploiter le matériau recueilli afin de mieux cerner quelle est dans ce cas la dynamique d'évolution entre stratégie et gestion des compétences. Comment comprendre cette relation ? Peut-on dire qu'il y a "concordance" ? Si en apparence la gestion des compétences suit la stratégie décidée (3.1), un examen plus attentif révèle une relation non linéaire et parfois inversée (3.2). Des pistes théoriques et pratiques peuvent d'ores et déjà en être retirées (3.3).

3.1 En apparence, une gestion des compétences qui suit la stratégie décidée

Tout un courant traditionnel en gestion des ressources humaines valorise le mécanisme d'adaptation de la politique suivie en ressources humaines au positionnement stratégique de l'organisation. Et en première analyse, c'est bien un mécanisme de ce type que l'on croit voir fonctionner chez Génilog, avec une gestion des compétences qui suit la stratégie décidée :

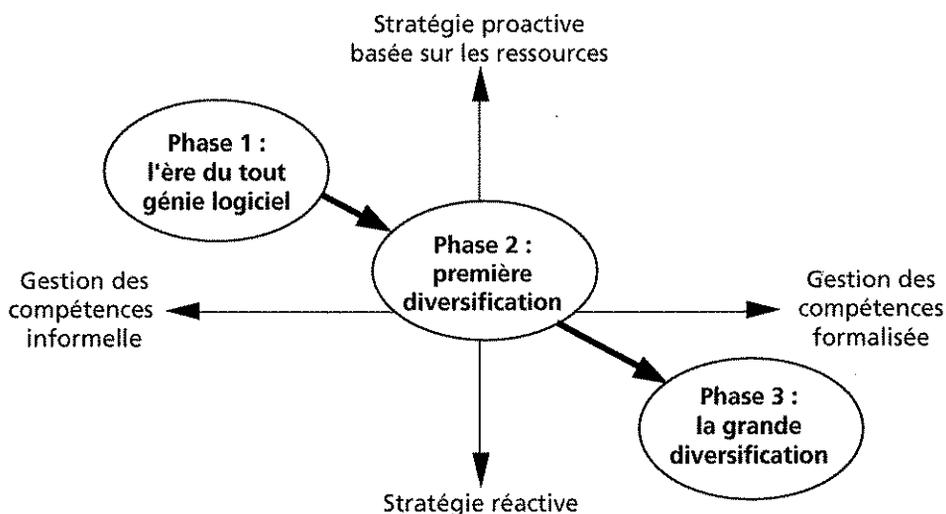
- d'une part, parce que cette gestion des compétences se dote progressivement d'une

instrumentation, à la faveur notamment de la démarche qualité sur laquelle les dirigeants se sont explicitement engagés. En d'autres termes : la stratégie gagnante de l'entreprise passe par une certification, qui ne sera obtenue que si l'entreprise formalise un certain nombre d'éléments dans sa gestion des ressources humaines, singulièrement les compétences requises dans les définitions de postes ;

- d'autre part, parce que la grande diversification décidée en 2000 par les dirigeants donne un coup d'accélérateur à la politique de gestion des compétences. Il s'agit en effet de recruter sur le marché externe les compétences qui manquent à l'entreprise pour assurer son nouveau positionnement concurrentiel, et de se doter d'un outil informatique conséquent pour faire face à une gestion que rend plus complexe l'augmentation des effectifs.

Notre cadre d'analyse permet de visualiser cette relation de subordination de la gestion des compétences à la stratégie suivie : apparemment, plus la stratégie évolue vers une diversification et un raisonnement en termes de positionnement concurrentiel, plus la gestion des compétences s'instrumente et se formalise (schéma 1).

Schéma 1 - Stratégie et gestion des compétences, une évolution apparemment linéaire.



3.2 Derrière les apparences, une relation entre stratégie et gestion des compétences non linéaire et parfois inversée

Un regard plus attentif sur les décisions prises chez Génilog ne peut cependant se satisfaire de cette première appréciation. Les relations entre gestion des compétences et stratégie ne sont en fait ni totalement linéaires, ni même à sens unique.

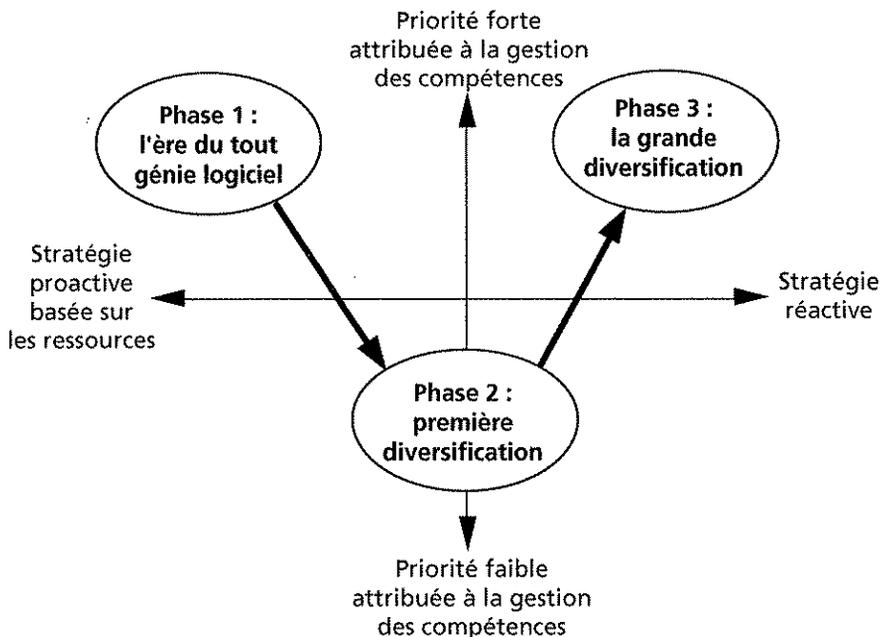
Ces relations ne cessent d'évoluer, tout d'abord, au sens où la priorité attribuée à la gestion des compétences n'est pas une fonction croissante du temps, de la taille ou de l'intensité de la diversification. Ainsi, en première période, celle du "tout logiciel", la gestion des compétences existe bel et bien, même si elle est largement informelle. Génilog se caractérise en effet par un savoir-faire rare et distinctif, le génie logiciel pour AS 400, et ce savoir-faire organisationnel présente les attributs de la compétence clé. Au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise, les dirigeants affermissent et consolident cette compétence clé, en particulier en axant le recrutement sur des compétences individuelles élevées en informatique et développement logiciel. La cooptation et le management au quotidien visent bien à acquérir et stimuler des compétences de collaborateurs propres à consolider la compétence organisationnelle de Génilog, et c'est d'ailleurs l'excellent niveau atteint en la matière qui induit cette pregnance de la stratégie de monoactivité.

Ensuite, en deuxième période, la relation entre stratégie et gestion des compétences évolue vers une certaine discordance : les définitions de poste comme le support d'appréciation sont très génériques et ne mettent pas en relief la compétence clé de l'entreprise. Au cours de cette période, d'ailleurs, la gestion des compétences est tout sauf une priorité des dirigeants, davantage absorbés par les défis de l'international, de la certification et de la croissance. En d'autres termes, la stratégie évolue en devenant plus hybride, tandis que la gestion des compétences s'instrumente de son côté sans y faire référence. La déconnexion apparaît.

Ce n'est qu'avec la troisième période, entamée depuis 2000, que la gestion des compétences redevient une priorité, tant dans les faits que dans les propos. La fonction "personnel" s'appelle dès lors "ressources humaines", elle s'enrichit d'un recruteur à temps plein et est chargée d'accompagner au plus près le tournant stratégique. L'injonction du directeur général - « *Il nous faut une gestion des compétences* » - signale moins l'apparition de cette réalité que sa résurgence et la valorisation dont elle fait à présent l'objet. On retrouve dès lors une concordance, une articulation entre stratégie et gestion des compétences, mais paradoxalement une fois la stratégie basée sur les ressources pour ainsi dire abandonnée. La relation est cette fois inversée par rapport à la première période : au début de la vie de l'entreprise, les compétences individuelles induisaient une stratégie de monoactivité et de niche, tandis que dans la période actuelle, c'est la stratégie de diversification choisie qui relance la gestion des compétences individuelles.

Ainsi, la gestion des compétences passe par une sorte de période d'oubli pour retrouver finalement dans la période actuelle le statut de dimension importante. C'est ce que visualise mieux le schéma intégrant comme axe le degré de priorité affiché par la direction (schéma 2).

Schéma 2 - Stratégie et gestion des compétences, une relation surprenante.



3.3 Pistes théoriques et pratiques

La relation entre stratégie et gestion des compétences s'avère donc plus complexe qu'elle n'en a l'air. Elle ne se résume pas à une alternative concordance/non concordance : la concordance peut prendre des formes multiples, et une stratégie où domine l'approche basée sur les ressources n'accorde pas forcément une place de choix à la gestion des compétences. Et pour une même entreprise, selon les périodes, la stratégie prend le pas ou non sur la gestion des compétences.

Sur un plan théorique, cette analyse invite à ouvrir des pistes d'explication et de discussion. Quels

sont en effet les facteurs qui font qu'une entreprise passe d'un état à un autre dans cette relation ? Si de nombreux facteurs viennent rapidement à l'esprit - la contingence de l'environnement externe, la vision des dirigeants, la culture interne -, l'ordonnement entre ces facteurs s'avère problématique. Cela ouvre à une théorisation ouverte, du type du contextualisme appliqué aux pratiques de gestion des ressources humaines (Pichault et Nizet, 2000), sans préjuger ex ante de la domination de tel ou tel facteur. On peut malgré tout avancer l'hypothèse selon laquelle le jeu des acteurs est une fois de plus déterminant : le leadership interne des dirigeants fondateurs et la place d'abord timide du responsable de personnel sont des données structurantes pour la relation entre stratégie et gestion des compétences.

Sur un plan opérationnel, une telle étude de cas, malgré toutes ses limites, peut être une occasion de réflexion pour les praticiens stratèges ou directeurs de ressources humaines. Le cadre d'analyse adopté, avec le premier ou le second schéma, est une grille heuristique facile à transférer en situation de formation-conseil, de manière à ce que les praticiens mènent leur propre diagnostic et confrontent leurs représentations. Ainsi pourront s'expliciter les théories d'usage, ce qui rend possible l'évolution des programmes maîtres et donc un véritable apprentissage organisationnel (Argyris, 1995).

Bibliographie

- Allouche J. et Schmidt G.**, "Les outils de la décision stratégique", Paris, Éditions La Découverte, 1995.
- ANACT**, "Reconnaître les compétences : des démarches d'entreprises", *Les cahiers de l'ANACT*, n° 15, 2000.
- Argyris C.**, "Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel", Paris, InterÉditions, 1995.
- Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F.**, "Management des compétences. Réalisations, concepts, analyses", Paris, Dunod, 2002.
- Bayad M.**, "Gestion stratégique des ressources humaines. Fondements et modèles", *Séminaire de recherche ESA Grenoble*, mars 2001.
- Cadin L., Guérin F., Pigeyre F.**, "Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie", Paris, Dunod, 2002.
- Castro J.L., Guérin F., Lauriol J.**, "Le modèle des 3C en question", *Revue Française de Gestion*, n° 65, 1987, p. 149-155.
- Defélix C., Dubois M., Retour D.**, "La gestion des compétences en PME : configurations et modalités de pilotage", *Actes du 10^e congrès de l'AGRH*, tome 1, 1999, p. 403-412.
- Dunford B., Snell S., Wright P.**, "Human resources and the resource based view of the firm", *working paper 01-03, CAHRS/Cornell University*.
- Guérin G., Wils T.**, "La gestion stratégique des ressources humaines : la perspective nord-américaine", à paraître dans *Encyclopédie de Ressources Humaines*, 2002.
- Javidan M.**, "Core competence : what does it mean in practice ?", *Long Range Planning*, vol. 31, n° 1, 1998, p. 60-71.
- Martinet A.C.**, "Stratégie", Paris, Vuibert, 1983.
- Mbengue A., Petit D.**, "Stratégie et gestion des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, Janvier-février 2001, p. 4-10.
- Pemartin D.**, "Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?", Caen, Éditions Management Société, 1999.
- Penrose E.**, "The theory of the growth of the firm", New York, Wiley, 1959.
- Pichault F., Nizet J.**, "Les pratiques de gestion des ressources humaines", Paris, Seuil, 2000.
- Prahalad C., Hamel G.**, "The core competencies of the corporation", *Harvard Business Review*, mai-juin 1990, p. 79-91.
- Reynaud J.D.**, "Le management par les compétences : un essai d'analyse", *Sociologie du Travail*, n° 43, 2001, p. 7-31.
- Trepo G., Delattre V., Ferrary M.**, "La gestion par les compétences : vers la concordance entre stratégie et GRH", *Cahier de recherche, Hec, Jouy-en-Josas*, 1997.
- Wenerfelt B.**, "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, 1984, p. 171-180.
- Zarifian P.**, "Objectif compétence. Pour une nouvelle logique", Paris, Les Éditions Sociales, 1999.