

# Lemna

EA 4272

---

## **Analyser l'articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques : propositions théoriques et méthodologiques**

---

Brigitte Charles-Pauvers (\*)  
Nathalie Schieb-Bienfait (\*)

2010/02

(\*) LEMNA - Université de Nantes

Brigitte Charles-Pauvers

Nathalie Schieb-Bienfait

LEMNA

Université de Nantes

IEMN-IAE

[Brigitte.charles-pauvers@univ-nantes.fr](mailto:Brigitte.charles-pauvers@univ-nantes.fr)

[Nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr](mailto:Nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr)

Analyser l'articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques : propositions théoriques et méthodologiques\*<sup>1</sup>

Résumé :

Le repérage sémantique du concept de compétence dans les sciences de gestion révèle que la thématique des compétences a émergé presque simultanément des domaines du management stratégique et de la gestion des ressources humaines (Rouby et Thomas, 2004), sans pour autant déboucher sur une convergence des concepts et des problématiques traitées.

Or, une des questions majeures qui se posent encore reste celle du lien entre stratégie et démarche compétence : comment accéder à ces compétences, les construire, les renforcer et les développer ? Comment « passer » du niveau individuel au niveau collectif ? Comment rendre compte de la perméabilité entre compétence individuelle et compétence collective pour développer les compétences stratégiques de l'entreprise ?

Notre objectif ici est de proposer une lecture dynamique, porteuse d'ouvertures pour les deux

---

<sup>1</sup> Cette communication a bénéficié des échanges réalisés dans le cadre du groupe de recherche GRACCO. Elle est basée sur un travail de recherche mené dans le cadre d'un projet régional visant à analyser les démarches compétences dans les PME. Ce programme est financé par la DRIRE , LA DRTFP, le FSE.

champs, sans référence à un modèle de gestion spécifique. Dans une première partie, nous avons cherché à nous doter d'un cadre théorique de dépassement, susceptible de favoriser le dialogue entre la perspective stratégique et la perspective RH. Puis, nous avons envisagé les propositions méthodologiques susceptibles d'être mobilisées dans un contexte de PME, afin d'analyser les compétences stratégiques, collectives et individuelles.

## Chapitre 0 - Introduction

Le repérage sémantique du concept de compétence dans les sciences de gestion révèle que la thématique des compétences a émergé presque simultanément des domaines du management stratégique et de la gestion des ressources humaines (Rouby et Thomas, 2004), sans pour autant déboucher sur une convergence des concepts et des problématiques traitées. Le management stratégique s'intéresse à la gestion stratégique des compétences organisationnelles (niveau macro), tandis que la gestion des ressources humaines (GRH) privilégie la gestion des compétences individuelles (niveau micro) et dans une moindre mesure, collectives (niveau méso).

Notre propos se révèle ici à la fois délicat et ambitieux ; il s'agit de tenter de développer une double lecture : une lecture de la compétence au niveau ressources humaines (RH) et une lecture de la compétence au niveau stratégie. L'objectif final est de mieux cerner les liens et les articulations théoriques et praxéologiques entre deux approches relevant de perspectives théoriques distinctes.

En stratégie, parler de compétence suppose de s'engager dans une analyse de l'entreprise en terme de couple métier/mission, d'analyse de la capacité de la firme, de ses processus et de ses activités créatrices de valeur face aux mécanismes de marché : on s'intéresse à la combinaison des ressources et des compétences pour construire une offre valorisée par les clients ; une offre supérieure à celles des concurrents, afin de doter l'entreprise d'avantage concurrentiel durable et défendable (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986, 1991 ; Grant, 1991 ; Hamel et Prahalad, 1989, 1994 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Doz, 1994). Dans cette perspective, la capacité stratégique de l'entreprise n'est pas statique et elle requiert un management dynamique de ses ressources et compétences.

En GRH, parler de compétence suppose de clarifier les attentes de l'organisation à l'égard de ses salariés, connaître les ressources de chacun de ses membres, dans une organisation du travail dans laquelle l'autonomie et l'initiative de chacun sont sollicitées (Amadiou et Cadin, 1996 ; Dubois et Retour, 1999 ; Klarsfeld 2000, 2006 ; Klarsfeld et Oiry, 2003). De nombreuses entreprises ont ainsi mis en œuvre des démarches compétences (Masson et Parlier, 2004) dont les formes sont nombreuses, hybrides et dans lesquelles parfois, l'instrumentation domine (Paraponaris, 2003 ; Oiry, 2006).

Or, une des questions majeures qui se posent encore reste celle du lien entre stratégie et

démarche compétence : comment accéder à ces compétences, les construire, les renforcer et les développer ? Comment « passer » du niveau individuel au niveau collectif ? Comment rendre compte de la perméabilité entre compétence individuelle et compétence collective pour développer les compétences stratégiques de l'entreprise ?

A la formulation de ces interrogations, nous prenons bien conscience du caractère délicat mais néanmoins nécessaire du travail entrepris : délicat, compte tenu de la diversité et de l'hétérogénéité des modèles théoriques proposés en stratégie depuis trente ans sur la question de la compétence, alors que paradoxalement, la compétence collective demeure le parent pauvre de la GRH, au regard du nombre limité de travaux disponibles (Le Boulaire et Retour, 2005 ; Retour et Krohmer, 2006). Nécessaire, dans la mesure où, pour les praticiens (a fortiori, dans les PME), les recherches menées sur les ressources et compétences ont encore peu de résonance. Il convient donc d'intensifier nos efforts de recherche et d'études empiriques, permettant cette mise en relation de concepts théoriques avec la réalité managériale.

Notre objectif ici est de proposer une lecture dynamique, porteuse d'ouvertures pour les deux champs, sans référence à un modèle de gestion spécifique. Dans une première partie, nous avons cherché à nous doter d'un cadre théorique de dépassement, susceptible de favoriser le dialogue entre la perspective stratégique et la perspective RH. Puis, nous avons envisagé les propositions méthodologiques susceptibles d'être mobilisées dans un contexte de PME, afin d'analyser les compétences stratégiques, collectives et individuelles, en étudiant leur articulation et les leviers d'action managériale repérables.

### ***1. Les voies de dialogue entre Stratégie et RH : la question de la compétence organisationnelle***

Pour aborder notre problématique, nous avons privilégié une démarche cumulative de connaissances, à partir des travaux de synthèse francophones réalisés sur la question de la compétence, à la fois dans le champ de la stratégie (Cremer et Meschi, 1996 ; Meschi 1997 ; Durand, 2000, 2006), et des ressources humaines (Courpasson et Livian, 1991 ; Freiche 1992 ; Aubret et al., 1993, 2005 ; Defélix et al., 2006).

Cette revue de la littérature poursuit un double objectif : capitaliser sur des recherches récentes où de réels efforts de clarification et de caractérisation ont été déployés, à la fois sur

le plan sémantique et théorique ; identifier un cadre de dépassement, susceptible d'ouvrir le dialogue entre ces deux champs disciplinaires, pour ainsi mieux positionner notre problématique et l'approche méthodologique retenue.

Les recherches menées en stratégie sur la définition de la compétence ont manqué de rigueur voire se sont enfermées dans un discours circulaire et quasi tautologique (Meschi, 1997 ; Marchesnay, 2002) ; les définitions proposées se révèlent inopérantes et incomplètes pour engager une démarche concrète d'identification. Partant de ce double constat que la littérature en management stratégique est assez confuse sur la notion de compétence (Durand, 2000, 2006) et son articulation avec le champ de la GRH, et que les outils et instrumentations sont encore rares et à développer pour traiter de la compétence collective en GRH, (Retour et Krohmer, 2006), nous avons cherché à dégager des propositions théoriques structurantes.

A cet effet, deux lectures ont été croisées autour d'un objet de recherche commun à la RH et à la stratégie, à savoir : la compétence organisationnelle.

Aux confins des théories provenant des sciences sociales et des sciences économiques, ce concept de compétence organisationnelle renvoie donc à une préoccupation partagée par plusieurs disciplines (économie industrielle, théorie des organisations, gestion des ressources humaines, management stratégique) qui est de comprendre comment les entreprises organisent et gèrent leurs compétences de manière à leur procurer un avantage concurrentiel solide et durable.

Définie par les stratèges comme une action collective finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur (Rouby et Thomas, 2004), la compétence organisationnelle<sup>2</sup> résulte de la combinaison coordonnée et valorisante d'un ensemble de compétences présentes au niveau individuel (l'individu étant le support physique de la compétence) mais aussi collective. En GRH, cette compétence

---

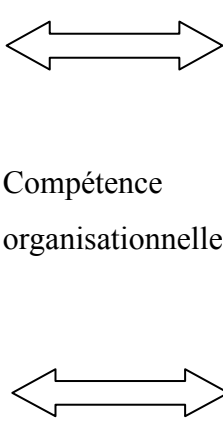
<sup>2</sup> Nous privilégierons le terme de compétence « organisationnelle », qui semble s'être imposé aujourd'hui

organisationnelle recouvre à la fois la compétence collective intra-groupe et la compétence collective intergroupe, toutes deux nourries des compétences individuelles.

La compétence organisationnelle nous apparaît comme une boîte noire qu'il convient d'investiguer pour cerner ce que recouvre cette « action collective, finalisée et intentionnelle » ou encore cette « combinaison coordonnée et valorisante », la nature du collectif pouvant renvoyer à l'entreprise mais aussi à des collectifs d'acteurs à géométrie variable développant des projets communs. Sur le plan méthodologique, la compétence organisationnelle ne peut être appréhendée dans l'entreprise si son identification et son analyse se font ex nihilo sans connexion avec les compétences individuelles et collectives qui la constituent.

Véritable concept « charnière » (Cf. tableau 1), la compétence organisationnelle semble constituer une voie de dépassement et de dialogue, susceptible de nous permettre d'articuler les contributions théoriques récemment développées par les chercheurs en stratégie et en RH.

**Tableau 1 : compétence organisationnelle, concept « charnière » entre les deux niveaux RH et Stratégie**

	Niveau Stratégie		Niveau RH
Concept mobilisés	Ressources  Processus  Activité	 Compétence organisationnelle	Homme/ Equipe  Culture
Problématique générique	Identifier (« resources-building »), exploiter et combiner (« resources leveraging ») les ressources et compétences pour créer un avantage concurrentiel solide et durable		Développer une organisation fondée sur la compétence (« competence-based organization »), pivot d'un nouveau modèle de gestion et d'organisation des RH

Selon la discipline, la question de la compétence organisationnelle est abordée selon des angles de compréhension et d'analyse différents, sans pour autant exclure des axes possibles de dialogue qu'il s'agit maintenant de repérer.

C'est précisément autour de cette analyse conjointe de la notion de compétence organisationnelle en stratégie et RH, en privilégiant la compétence collective, que nous avons cherché à dégager des propositions.

## **2 Les apports d'une double lecture Stratégie et RH**

Nous allons successivement dégager les apports de chaque champ disciplinaire pour éclairer notre question de recherche.

### **2.1. La lecture stratégique**

Depuis bientôt trente ans, les recherches en stratégie sur la question de la compétence se sont multipliées, participant d'un double mouvement de renouveau de la pensée stratégique mais aussi de formation d'un mouvement ressources et compétences (MRC), qui en dit long sur la diversité des courants et approches proposés. Un tel constat n'est pas sans conséquence sur le plan théorique et praxéologique : chercheurs en gestion et praticiens se trouvent confrontés à un ensemble de questions pour identifier les processus de production et de construction des compétences, des connaissances, des dépendances de sentier, des routines, ... dans un contexte de véritable déficit méthodologique. Des auteurs donnent quelques indications génériques, mais l'inventaire est souvent réalisé de manière aléatoire.

Un rapide retour sur les racines et les contours de ce concept permet de dépasser certaines difficultés sémantiques et méthodologiques. Historiquement, dans la lignée des travaux fondateurs de Penrose (1959), les recherches de l'école évolutionniste ont posé les fondements de l'approche par les compétences en management stratégique, avec l'analyse resource-based theory, (Wernerfelt, 1984 ; Barney 1986 ; Dosi et Nelson, 1994), les travaux sur les « core-competencies » (Prahalad et Hamel, 1990). Les premiers auteurs à s'être penchés sur le concept de compétence organisationnelle sont ceux du courant RBV (Resource-Based View) (Wernerfeld, 1984 ; Barney, 1991). Les compétences organisationnelles y sont décrites comme des ressources organisationnelles qui consistent dans une coordination de ressources à un niveau plus élémentaire (Grant, 1991) ; les compétences sont fondamentalement liées à l'expérience accumulée dans le temps et dans l'espace et confèrent un différentiel fonctionnel à l'entreprise.

Quelques années plus tard, de nouvelles recherches complètent ce renouveau de l'analyse stratégique, en proposant une lecture basée sur les capacités dynamiques de l'organisation (Teece, Pisano et Shuen, 1997) ; elles abordent la question de la création de ressources à partir des processus d'apprentissage mis en œuvre dans les firmes. L'entreprise est considérée comme un système d'offre fondé sur des ressources tangibles et intangibles idiosyncratiques et inimitables qu'il est essentiel de transformer en compétences fonctionnelles et interfonctionnelles pour espérer construire des avantages concurrentiels durables (Martinet, 2003). Ceux-ci seront d'autant plus robustes que les actifs détenus par l'entreprise seront



spécifiques et auront un caractère tacite ou collectif et que sera complexe l'organisation. Comme le souligne Martinet (2000), avec une telle perspective fondée sur les ressources et les compétences de l'entreprise, la stratégie redevient une affaire de longue durée, d'horizon éloigné et de capitalisation de connaissances. Chaque entreprise se caractérise par un cheminement et des allures qui lui sont propres, résultant des compétences et des choix antérieurs (*path dependency* ou contrainte de sentier), mais aussi de la nature et du niveau de ses ambitions et de la mise sous tension qu'elle est capable de faire entre le virtuel et l'actuel.

De ces travaux développés pour construire une théorie de la stratégie fondée sur la compétence, il ressort que le terme de compétence est entendu comme englobant a priori les actifs et les ressources, mais aussi les différentes formes de connaissances et de pratiques maîtrisées par l'entreprise, selon son histoire et son identité, comme le résume la taxonomie de la compétence, proposée par Durand (2000, 2006) (Cf. tableau 2).

**Tableau 2** : taxonomie de la compétence organisationnelle (adapté de Durand, 2000, 2006)

COMPETENCE	
Compétences cognitives Individuelles et collectives explicites et tacites	Savoir, savoir-faire, tour de main, techniques, technologies, brevets, etc...
Processus organisationnels et routines Le déploiement coordonné des ressources	Les mécanismes de coordination dans l'organisation combinant les actions individuelles dans les opérations collectives
Structure organisationnelle	La structure de l'organisation dans sa double

Pour faciliter ou entraver l'entreprise dans ses efforts d'adaptation	dimension interne et externe (liens aux fournisseurs et aux clients)
Identité Peut faciliter ou entraver l'entreprise dans ses efforts d'adaptation	Le comportement et la culture de l'entreprise. Les valeurs partagées, les rites et les tabous symptômes de l'identité

Pour les stratèges, il convient de déterminer dans quelle mesure l'entreprise détient les ressources et compétences<sup>3</sup> qui lui permettent de concevoir, fabriquer et/ou distribuer des produits et services valorisés par les clients sur différents marchés. Le stratège se préoccupe des ressources nécessaires à l'exercice du métier de l'entreprise, de leur disponibilité, et de leur caractère d'unicité (c'est-à-dire celles qui sous-tendent un avantage concurrentiel pour l'entreprise). Le différentiel de performance entre des organisations concurrentes n'est donc pas uniquement lié à une différence de dotation en ressources, car les ressources peuvent être imitées ou acquises. Le succès est avant tout déterminé par la manière dont les ressources sont utilisées et déployées à bon escient afin de créer des compétences fonctionnelles et interfonctionnelles au sein de l'entreprise, ce que nous avons choisi de désigner par processus combinatoire.

De l'ensemble de ces recherches et définitions proposées dans le cadre du MRC, la proposition de Rouby et Thomas (2004) nous a semblé intéressante à retenir dans la mesure où elle propose une acception large en retenant des caractéristiques formelles explicites pour définir les compétences organisationnelles (cf tableau 3).

---

<sup>3</sup> On distingue quatre catégories de ressources (physique, humaines, financières et intangibles –telles que le capital intellectuel, le savoir encapsulé dans les brevets, les marques, les systèmes de gestion, les bases de données clients, les relations avec les partenaires...-).

**Tableau 3** : caractéristiques de la compétence organisationnelle (adapté de Rouby et Thomas, 2004)

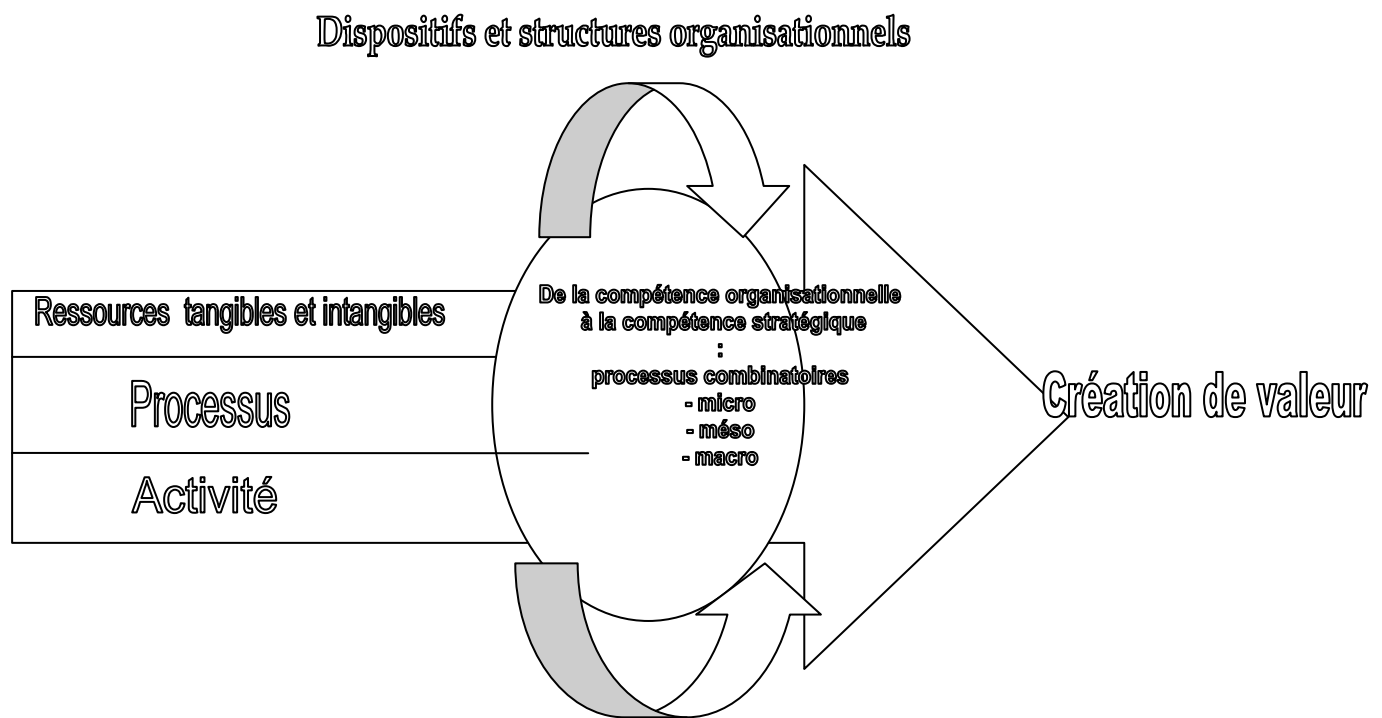
Compétence organisationnelle	- Action collective finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en action combinée de ressources portée par des individus et des processus organisationnels (principe d'action)</li> <li>- Combinaisons de compétences individuelles et collectives et de capacités (principe systémique)</li> <li>- Prise en compte d'un besoin de marché (principe de lisibilité et de reconnaissance) et évaluée en terme de performance sur le marché</li> </ul>
Exploitation	- Exploitation, développement et renouvellement de la compétence par une accumulation de savoirs et un apprentissage collectif garantissant leur déploiement et leur renouvellement dans le temps et l'espace (principe dynamique et cumulatif)

A travers cette caractérisation, on comprend que le passage entre les compétences individuelles et la compétence organisationnelle ne se résume pas à une simple affaire de consolidation ou d'agrégation de compétences. Pour Meschi (1997), ces compétences sont moins le résultat d'une addition que d'une multiplication, d'une synergie de compétences individuelles transversales aux fonctions et aux activités traditionnelles de l'entreprise. C'est précisément cette synergie qui nous intéresse, car elle représente un ensemble intégré et coordonné de ce qui a été appris et expérimenté par delà les compétences individuelles et les fonctions de l'entreprise. Elle suppose le recours à des démarches méthodologiques différentes, pour mieux prendre en compte l'évolution dans le temps de cette dynamique de la compétence, où interviennent des processus d'apprentissage individuels et collectifs.

Aussi pour le présent article, avons-nous choisi de centrer notre propos, non pas sur la caractérisation des ressources stricto sensu, mais sur ces processus synergétiques et combinatoires (Cf. schéma 1) déployés pour développer des compétences organisationnelles de l'entreprise, puis ses compétences stratégiques. Ces caractéristiques nous aideront à

aborder la question liée aux aspects méthodologiques .

**Schéma 1** : Essai de modélisation des processus synergétiques et combinatoires déployés pour développer les compétences organisationnelles de l'entreprise, puis ses compétences stratégiques.



## Identité, culture, valeurs

Comme le figure le schéma ci-dessus, nous avons une modélisation de la compétence prenant en compte les dispositifs organisationnels ainsi que l'identité, la culture et la vision stratégique de l'entreprise. Cette modélisation, dont les caractéristiques de base reposent en partie sur les travaux de Durand (2000, 2006) vise à montrer qu'en sus des éléments tangibles

(actifs et ressources tangibles), d'autres éléments relèvent d'une sorte d'alchimie comprenant les processus, les routines, la structure organisationnelle, l'identité. La fonction de déploiement coordonné de ressources déborde des seuls processus organisationnels et englobe non seulement les opérations mais aussi la culture et la stratégie : la vision stratégique et la culture constituent des éléments fédérateurs (« *une forme de ciment* » selon Durand) susceptibles de faciliter les combinaisons de ressources et d'actifs nécessitées par les différentes offres de l'entreprise. Une vision stratégique partagée dans l'ensemble de l'organisation contribue à ce déploiement coordonné des actifs et des ressources, par l'implication de l'ensemble des personnes autour du projet fédérateur de l'entreprise. La combinaison synergétique des compétences individuelle (niveau micro), collective (niveau méso), organisationnelle (niveau macro) permet à l'entreprise de détenir une compétence stratégique dont certains éléments lui permettront de créer de la valeur.

## **2.2. La lecture RH**

Définie comme l'ensemble combinatoire des compétences collectives intra-groupes et inter-groupes, la compétence organisationnelle constitue le niveau d'analyse englobant à la fois la question de la compétence individuelle<sup>4</sup> et celle de la compétence collective. Il est toutefois intéressant de souligner que la nature de la taille du groupe (du collectif) n'est pas précisée. Certains auteurs emploient d'ailleurs l'expression compétence collective pour compétence organisationnelle.

Faisant suite à un certain nombre de travaux doctoraux parmi lesquels ceux de Bataille (1999), Bichon (2006, p. 137) propose une lecture dynamique et processuelle de la compétence « *comme le résultat de différentes compétences individuelles mises en situation*

---

<sup>4</sup> La compétence individuelle a fait l'objet de nombreux travaux que nous ne reprendrons pas ici. On peut, par exemple, se reporter à Defélix et al. (2006) ou encore Gilbert et al. (2005).

*de travail, qui s'opère dans un processus organisationnel dynamique favorisant la destruction des connaissances obsolètes et l'émergence de nouvelles connaissances permettant l'existence d'un apprentissage individuel et collectif* ». Elle se développe au sein des collectifs (équipes stables, équipes projet, collectifs de travail) et repose sur la coopération, où entraide, collaboration et confiance sont nécessaires.

De manière opératoire, Retour et Krohmer (2006) définissent la compétence collective comme la résultante d'une combinaison harmonieuse de talents individuels, d'éléments organisationnels, du style de management, ancrés au sein de collectifs (service, bureau, division...). Ces capacités collectives (pour reprendre le terme de Javidan, 1998) sont intra-groupes. A un méta niveau, la combinaison de capacités collectives peut engendrer des compétences inter-groupes, elles-mêmes à la base de compétences clés, constitutives de la compétence organisationnelle. Ces deux auteurs considèrent ainsi que la gestion des compétences collectives concerne à la fois les compétences intra et inter-groupes, comme en témoignent leur proposition pour caractériser les facteurs de création et de développement de la compétence collective. Le Boterf (2000) propose, pour aborder de manière opératoire les questions relatives à la question des compétences collectives, de les aborder en termes de coopération. Les leviers d'action pour la coopération entre les compétences s'articulent, ainsi, entre :

- le pouvoir interagir : mettre en place des règles de fonctionnement, mettre en place les organisations adéquates, utiliser les NTIC, mettre en œuvre un management des savoirs, établir une réelle délégation de pouvoir ;
- le savoir-interagir : construire des représentations partagées, organiser des revues de projet, des retours d'expérience, se doter d'une méthode de travail approprié, exercer une fonction de médiation, proposer des reformulations à valeur ajoutée, développer des formations actions, pratiquer une pédagogie de la simulation des situations collectives ;
- le vouloir interagir : expliciter les enjeux collectifs, mettre en convergence les enjeux individuels et collectifs, identifier les indicateurs d'impact et réaliser des tableaux de bord de suivi, communiquer des synthèses avancées du projet et des façons de coopérer, reconnaître et mettre en valeur en interne et en externe les avancées, favoriser les relations de convivialité et d'appui mutuel.

### **3. Proposition méthodologique pour un contexte de PME**

A l'issue de cette lecture croisée, plusieurs voies de convergence se dégagent que nous avons synthétisées dans une grille d'analyse, en nous appuyant plus particulièrement sur les

propositions de Durand (2000, 2006), Retour et Krohmer (2006) et Le Boterf (2000). Parallèlement, nous avons cherché la posture méthodologique qu'il conviendrait de privilégier dans un contexte de PME.

### 3.1. Proposition d'une grille d'analyse.

A partir des approches abordées, qui sont, au demeurant très complémentaires, par les caractérisations proposées, le tableau 4 offre une grille de lecture pour tenter de décrypter les processus synergétiques et combinatoires des articulations entre compétence individuelle, collective et organisationnelle.

**Tableau 4 : grille d'analyse des processus combinant compétence individuelle / collective / organisationnelle**

Type de compétence Eléments d'analyse	Compétence individuelle	Compétence collective	Compétence organisationnelle
Facteurs individuels	Implication Compétences requises, détenues, potentielles	Relations informelles	Valoriser Faire confiance Déléguer
GRH	Recrutement Intégration Formation Evaluation cohérente avec les objectifs (autonomie, initiative)	Mobilité professionnelle Formation	Formation aux métiers et à la gouvernance
Processus organisationnels	Acceptation et participation active aux processus liés à la démarche compétence Apprentissage individuel	Management de proximité Apprentissage collectif	Donner du sens et créer le collectif : proposer une vision , faire connaître les résultats, les enjeux collectifs, les avancées. Instrumenter : Démarche compétence, apprentissage organisationnel. Animer : convivialité, valorisation. Faire partager et recevoir un feed-back : communication avec l'extérieur.
Structure	Organisation du travail, avec choix d'autonomie	Organisation des collectifs Interactions formelles	Structure de gouvernance où toutes les parties prenantes sont

	et d'initiative		représentées
Identité, valeurs	Adhésion aux valeurs Expérience ou comportement en adéquation avec les valeurs ...	Comportements en groupe, modes de prise de décision...	Respect et mise en œuvre du modèle de gouvernance : vie de l'AG, du CA, ...

C'est autour des compétences individuelle, collective et organisationnelle, que nous avons choisi d'organiser notre proposition. A notre sens, cinq niveaux d'analyse la constitueraient: les facteurs individuels, la GRH au sens traditionnel de sa mission, les processus organisationnels, la structure, les valeurs et l'identité. Il nous semble qu'au-delà des facteurs individuels et de la mission traditionnellement reconnue à la GRH, il s'agirait d'analyser la dynamique des processus organisationnels et de s'interroger sur les modes de repérage pour répondre à des questions telles que : comment faire en sorte qu'il y ait matière à développer toutes sortes d'apprentissage ? Comment aider au management de proximité dans la perspective d'aider les salariés à prendre conscience de leur potentiel ? Quelles pratiques innovantes sont introduites de nature à développer le travail collaboratif, telles que l'analyse de la pratique empruntée aux sciences de l'éducation..., pour aider à la prise de conscience du chemin parcouru et à parcourir ? Quel sens est donné au développement de compétences, y a-t-il la confiance nécessaire à l'apprentissage collectif ?

Si la GRH s'approprie des actions relatives à la structure, quelle est son influence sur l'organisation du travail. L'objectif serait de souligner les modes d'organisation qui sont propices à développer la coordination, à favoriser le travail en mode projet, avec comme enjeu de favoriser les apprentissages mutuels grâce à leur verbalisation (Argyris, 1995). Il en est de même pour les processus organisationnels : quels sont ceux qui permettront l'apprentissage individuel, collectif, organisationnel ? Enfin, peut-être y aurait-il lieu de relever si la GRH participe au maintien et au développement de l'identité et des valeurs, ce qui nous semble essentiel pour donner du sens au développement des compétences. A travers ce décryptage, l'objectif serait de mieux comprendre les articulations et la synergie entre ces trois types de compétence, pour les cinq axes que nous avons retenus.

### 3.2 La posture méthodologique.

Nous nous sommes interrogées sur les modalités méthodologiques à privilégier en contexte de PME sachant que notre problématique appelle à considérer la gestion des compétences en lien avec la stratégie de l'entreprise et son contexte environnemental, organisationnel et managérial.

A cet effet, adopter la posture méthodologique recommandée par Moisdon (1997) permettrait de privilégier en PME non seulement l'analyse des outils de gestion mais aussi celle des



dispositifs de gestion mis en œuvre par toute PME. Moisdon (p.9) défend la thèse que l'on assiste à « *l'émergence d'une philosophie de l'action organisée qui lie de façon continue la construction de l'instrumentation à celle de l'organisation elle-même* ». Il nous invite à étudier les outils de gestion comme support de l'action collective : « *l'élaboration d'un outil de gestion repose sur une (autre) finalité, qui consiste à aider un acteur ou un groupe d'acteurs à raisonner sur les fonctionnements dans lesquels leur action s'inscrit et à anticiper leurs évolutions possibles* (p.10) ».

C'est précisément cette démarche méthodologique que Parlier (2005) a retenue dans son étude sur la gestion des compétences en PME ; nous disposons ainsi d'un cadre d'analyse plus approprié pour rendre compte de manière opérationnelle des pratiques analysées et pour répondre à notre questionnement initial sur l'articulation entre compétences individuelles et collectives et compétences stratégiques.

A cet effet, il s'agit d'analyser à la fois les modes de constitution des outils de gestion des compétences et la façon dont ils opèrent concrètement à l'intérieur de l'organisation en s'intéressant aux dispositifs de gestion spécifiant les types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils. Ce cadre d'analyse s'articule autour de trois dimensions clés, à savoir le substrat formel, la philosophie gestionnaire et enfin les figures d'acteurs. :

- Le substrat formel renvoie aux outils mis en place tels que les référentiels de compétence, les supports d'évaluation, les grilles d'entretien individuel, les règles articulant acquisition de compétences et niveaux de classification et de rémunération ;
- La philosophie gestionnaire comprend les intentions portées par les différents acteurs lors du lancement et de la construction du dispositif, notamment en cherchant à cerner les systèmes de valeurs et les catégories d'arguments avancées en lien avec la stratégie et la performance de l'entreprise et les attentes de reconnaissance ;
- Enfin, les figures d'acteurs supposent d'identifier les acteurs (internes et externes) impliqués dans la conception et la mise en œuvre, mais aussi dans le pilotage et l'utilisation des dispositifs.

### **3.3 La collecte et traitement des données empiriques**

La collecte et le traitement des données devraient s'appuyer sur une démarche de travail qualitative articulée autour de deux volets : d'une part, le recueil de données documentaires, l'analyse des compte-rendu et documents internes à l'entreprise (charte, compte-rendu de commissions, rapports, supports écrits utilisés pour les entretiens individuels...) ; d'autre part, l'exploitation d'entretiens individuels et d'entretiens collectifs auprès des responsables de

l'entreprise, de salariés appartenant à différents niveaux hiérarchiques et services et des éventuels acteurs extérieurs (par exemple des consultants ayant accompagné l'entreprise dans la démarche).

Il conviendrait de privilégier la conduite d'entretiens auprès d'acteurs d'une même ligne hiérarchique pour mieux trianguler les données collectées. Après cette étape, il semblerait opportun de rédiger une monographie qui serait soumise et validée par le responsable de l'entreprise et le CA ; préalablement, auraient été retranscrits thématiquement les entretiens, à partir des dimensions de notre cadre méthodologique.

### **3.4 Compétences stratégiques et compétences collectives : par quels construction et agencement ?**

La double grille de lecture stratégique et RH permet d'étudier les interactions pour mieux cerner les combinaisons synergétiques entre compétences individuelle, collective et stratégique.

Au préalable, le repérage des compétences collectives pourrait être réalisé à l'aide de la classification proposée par Retour et Kromer (2006) : le référentiel commun, le langage partagé, la mémoire collective, l'engagement subjectif. Le référentiel commun est défini comme l'ensemble des représentations communes élaborées collectivement ; le langage partagé, comme un vocabulaire élaboré par et propre à l'équipe ; la mémoire collective, comme l'interprétation commune construite par des discussions et différente de l'interprétation initiale ; enfin, l'engagement subjectif, comme la prise d'initiative individuelle portée par les communautés d'action qu'ils ont su créer. Or, le processus combinatoire de compétences dépasse très largement le repérage des compétences collectives, qui, pour la GRH, constitue un réel voile à lever. Encore faudrait-il s'intéresser à d'autres éléments (nous en avons retenu cinq dans le tableau 4, supra). Pour la GRH, par exemple, il s'agirait, à l'instar de Le Boulaire et Retour (2008) de repenser son rôle et de la faire sortir de ses missions traditionnelles, afin qu'elle devienne un véritable acteur contributif à la création et au développement de compétences de tous niveaux. Cela nous semble d'autant plus pertinent que l'on s'intéresse à des TPE/PME dont l'ancrage territorial est souvent élevé. Le choix de repérer et développer les compétences à tous les niveaux devrait s'accompagner d'une revue des politiques pratiques et processus RH, donc enrichir les objets et les axes d'analyse. Même si les thèmes de la fonction ne changent pas, ses contenus devraient en être profondément modifiés. La grille d'analyse devrait ainsi s'enrichir de nouveaux contenus

Le dispositif méthodologique proposé par Moisdon pourrait alors aider à cerner le processus de construction et d'agencement des compétences (cf. tableau 5).

**Tableau 5 : exemple d'analyse en contexte de PME (cas d'une SCOP)**

	Philosophie gestionnaire	Substrat formel	Figures d'acteurs
Composantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démarche d'entreprise apprenante</li> <li>- Tutorat</li> <li>- Valorisation du modèle de la Scop, exemplarité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- support d'évaluation, grille d'entretien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- acteurs internes : tous les salariés</li> <li>- acteurs externes : consultants, organismes de formation, OPCA</li> </ul>
Remarques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- très riche pour une PME</li> <li>- capacité de questionnement, d'interrogation, de remise en cause</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- abandon des outils importés,</li> <li>- conception d'outils sur mesure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dispositif basé sur un large système d'offre</li> </ul>

A partir du dispositif méthodologique proposé par Moisdon, l'étape suivante consisterait à analyser, pour chaque PME, des axes de combinaison, d'agencement de ces compétences, selon un protocole de recherche ad hoc.

### **Conclusion**

Notre objectif était de discuter des modalités d'analyse théorique et méthodologique d'articulation entre les compétences individuelles, collectives, stratégiques dans un contexte de PME. Nous avons vu que ces trois niveaux de compétences sont étroitement imbriquées, à

travers des processus combinatoires, qui nous défient en tant que chercheurs, dans la mesure où ils sont hermétiques à une description analytique.

Seule une lecture systémique des compétences développées, combinées, dont le caractère tacite, complexe et spécifique rend l'imitabilité difficile, offre des clefs de compréhension de la réussite ou l'échec de certaines entreprises. Pour lever le voile sur ces processus synergétiques, il nous semble qu'une lecture conjointe RH-stratégie permettrait de comprendre certaines interactions significatives. Il nous reste maintenant à confronter ces propositions au terrain.

### **Bibliographie indicative**

AMADIEU J.F., CADIN L. (1996), *Compétence et organisation qualifiante*, Paris, Economica.

ARGYRIS C. (1995), *Savoir agir*, Paris, Interéditions.

AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE F. (1993), *Savoir et Pouvoir : les compétences en question*, Paris, PUF.

AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE F. (2005), *Management des compétences. Réalisations, concepts, analyses*, Paris, Dunod, 2<sup>e</sup> édition.

BARNEY J. (1986), "Organizational culture : can it be a source of sustained competitive advantage ?", *Academy of Management Review*, 11, 3, pp. 656-665.

BARNEY J. (1991), "Firm, resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 1, pp.99-120.

BATAILLE F. (1999), *Compétence collective et Management des équipes opérationnelles. Une étude longitudinale de Philips Consumer Communications*, thèse de doctorat, Université de Caen.

BATAILLE F. (2001), « Compétence collective et performance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, avril-mai-juin, p. 66-81.

BECKER B., HUSELID M., ULRICH D. (2001), *The HR scorecard. Linking people, strategy, and performance*, Boston, Harvard Business School Press, 2001, 235 p.

BICHON A., (2005), *Comment conjuguer une GRH individualisée et la mobilisation collective des salariés au sein des équipes de projet ? Vers l'individualisation collective*, thèse de doctorat, Université de Grenoble.

COLIN T., GRASSER B. (2006), « Une évaluation quantitative de la diffusion des pratiques

de gestion des compétences », in DEFELIX C., KLARSFELD A., OIRY E. (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, pp. 197-218.

COURPASSON D., LIVIAN Y.-F. (1991), « Le développement récent de la notion de compétence », *Revue de Gestion des Ressources Humaine*, 1, pp.3-10.

CREMER E. et MESCHI P.X. (1996), « Relating the corporate competences building to the objectives emerging from the processus of strategy : the case of Merlin Gerin Groupe Schneider », in HEENE A. et SANCHEZ R. , *Competence-based Strategic Management*, Chichester, John Wiley.

DEFELIX C., KLARSFELD A., OIRY E. (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, 2006

DEFELIX C. et RETOUR D. (2003), « La gestion des compétences comme processus d'apprentissage : une analyse longitudinale dans deux PME en croissance », p. p.93-109, in A. KLARSFELD et E. OIRY coord., (2003), *Gérer les compétences : des instruments aux processus*, Paris, Vuibert.

DOSI, G., NELSON, R. (1994), « An introduction to evolutionary Theories in Economics », *Journal of Evolutionary Economics*, 4:4, 153-172.

DOZ Y. (1994), « Les dilemmes du management des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp.92-104.

DUBOIS M. ET RETOUR D. (1999), « La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 5 (2-1), pp.225-243.

DURAND T. (2000, 2006), « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, n°127 / n°160, pp.262-292.

FREICHE J. (1992), « L'usage du concept de compétence », *Personnel*, 331, pp.28-29.

GRANT R. (1991), « The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », *California Management Review*, Spring, pp.114-133.

HAMEL G., PRALAHAD C. K. (1989), « Strategic intent », *Harvard Business Review*, 67, pp. 63-76.

JAVIDAN M. (1998), « Core competence : what does it mean in practice ? », *Long Range Planning*, vol 31, n°1, pp. 60-71.

KELLER M. (2003), « La gestion par les compétences : la réalité des pratiques », ANDCP, septembre.

KLARSFELD A. (2000), « La compétence : ses définitions, ses enjeux », *Gestion 2000*, mars.

KLARSFELD A. (2006), « La gestion des compétences : le défi de sa mesure », in DEFELIX

- C., KLARSFELD A., OIRY E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, 2006, pp. 229-251.
- KROHMER C. (2004), « Repérer les compétences collectives : une proposition d'indicateurs », *Actes de l'AGRH*, Montréal.
- LE BOULAIRE M., RETOUR D. (2006), « Stratégies et compétences. Concepts et pratiques », communication au séminaire du GDR GRACCO, Paris, 29 juin.
- MARCHESNAY M. (2002), Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources –compétences, essai de praxéologie, site adreg, www.adreg.com.
- MARTINET A.C. (2000), « Le diagnostic d'entreprise à la recherche des pôles », in *La décision managériale aujourd'hui, Mélanges en l'honneur de J. Lebraty*, IAE de Nice, pp.13-23.
- MARTINET A.C., (2003), « Stratégie et innovation », in *Encyclopédie de l'innovation*, coordonnée par Ph. Mustar et H. Penan, pp.27-48
- MASSON P., PARLIER M. (2004), *Les démarches compétences*, Paris, Anact.
- MEIGNANT A. (1992), « Les compétences stratégiques », *Personnel*, n°336, octobre, pp. 28-31.
- MESCHI P.-X (1997), « Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites », 6<sup>ème</sup> conférence AIMS.
- MOISDON J.-C. (1996), *Du mode d'existence des outils de gestion*, ouvrage collectif, Paris, Seli Arlsan.
- NELSON, R., WINTER, S.G. (1982), *An evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Press of Harvard University Press.
- OIRY E. (2006), « La dynamique des instruments de gestion par les compétences. Proposition d'un cadre d'analyse », in DEFELIX C., KLARSFELD A., OIRY E. (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, pp. 3-21.
- PARAPONARIS C. (2003), « L'instrumentation de gestion des compétences : une instrumentation à finalités multiples ? », pp. 191-213, in KLARSFELD A., OIRY E. coord., *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris, Vuibert, 2003.
- PARLIER M. (2005), Gérer les compétences en PME. Enseignements tirés des expériences de 11 entreprises, ANACT, coll. Etudes et documents.
- PENROSE E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basic Blackwell.
- PETERAF M. (1993), « The corenerstone of competitive advantage : a resource-based view” *Strategic Management Journal*, 14, 2, pp.179-191.
- PRAHALAD C.K. & HAMEL G. (1990), « The Core Competence of the Corporation »,

*Harvard Business Review*, pp.79-91.

RETOUR D. (2002), « Les risques et les conséquences de l'impartition sur la gestion des ressources humaines », *Entreprise Ethique*, octobre, n°17, pp. 42-51.

RETOUR D., KROHMER C. (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », pp. 139-173, in DEFELIX C., KLARSFELD A., OIRY E. (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, 2006

ROUBY E., THOMAS T., (2004), « La codification des compétences organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°149, pp.51-68.

TEECE, D.J., PISANO, G., SHUEN, A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, 18:7, 509-533.

WERNERFELT B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, 5:2, 171-180.