Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 60 (2002)

Heft: 4: Compétences et connaissances dans l'entreprise : comment les gérer

Rubrik: Résumés des articles

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 08.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Résumés des articles

« Problématique du développement des régions : contribution des acteurs locaux à la compétitivité des entreprises » – par Jean-Philippe Rudolf et Claude Michaud

Dans des économies largement ouvertes et de plus en plus imbriquées les unes aux autres, ce sont les entreprises qui identifient les besoins sur les marchés, assurent la médiation entre leurs ressources stratégiques et les besoins du marché, maîtrisent les conditions d'efficacité, innovent, investissent et importent, outre des produits, des informations, des connaissances ou des comportements inédits. Ce sont elles, enfin, qui détiennent probablement les clés du processus de création réelle de richesses, allant au-delà de la seule exploitation d'actifs tangibles et exogènes. La question est alors de savoir pour qui créent-elles des richesses, à quelles conditions et sur quels espaces ? Partant d'hypothèses micro-économiques formulées lors d'une recherche sur les modes de survie des entreprises, l'article propose une réflexion sur la relation existante entre la compétitivité des entreprises et le développement de leur espace de localisation.

« Vers une démarche d'identification des compétences stratégiques d'entreprise » – par Mathias Rossi

Dans le monde de l'entreprise comme auprès des chercheurs, il y a un assez large consensus sur les liens qui existent entre compétences et compétitivité pour l'entreprise. Les entreprises qui tiennent systématiquement compte de leurs compétences clés dans l'élaboration de leur stratégie sont pourtant encore peu nombreuses, peut-être parce qu'il manque à l'heure actuelle une méthodologie d'identification et de qualification des compétences clés. Une telle méthodologie permettrait à l'entreprise non seulement d'identifier les compétences nécessaires à la réalisation de ses objectifs, puis les compétences disponibles dans l'entreprise, mais surtout d'identifier parmi ces compétences celles qui doivent être qualifiées de critiques ou clés, ceci afin de mettre en place un système de gestion et de développement des compétences clés.

Pour mener à bien cette démarche, il est nécessaire de définir les compétences non plus seulement d'in point de vue fonctionnel (ce que les compétences font) mais surtout d'un point de vue structurel (quels sont les éléments et entités des compétences, et leurs relations).

« Le modèle de la compétences comme rencontre dialogique entre stratégie et sociologie » – par Georges Trépo et Fabien de Geuser

La notion de compétence recouvre deux grandes perspectives idéales-typiques: d'une part, celle développée par les "stratèges" autour des travaux de Penrose, sanchez,... et qui se fonde sur une dimension collective, prescrite a priori, et qui se base sur une représentation de l'homme comme machine à traiter et accumuler du savoir. Cette perspective ignore souvent les conditions de la compétence. De l'autre une perspective développée par les sociologues et les ergonomes principalement (Zarifian, Parlier, Hubault,...) et qui définit les compétences comme une capacité à répondre face à une situation et à en repondre. Cette perspective, plus individuelle, se base sur les notions d'autonomie, d'initiative, de responsabilité, d'imprescribilité. Il nous semble que le modèle d'organisation sous-jacent est une entreprise "ingérable" car sans volonté collective, sans stratégie mais uniquement une agrégation de compétences et d'intentions individuelles.

Ces deux perspectives sont en contradiction mais les managers ont à faire face tous les jours à cette contradiction entre une logique collective et prescrite de la compétence et une logique autonome de la compétence. Cela traduit un impératif de gestion et cet article montre comment les managers gèrent cette contradiction développant ainsi une compétence à gérer des compétences et comment les gestionnaires de RH les aident. Les auteurs le font à travers l'exemple d'un instrument de gestion des compétences: l'entretien d'évaluation.

« Ce que gérer les compétences veut dire » – par Christian Defélix

Si la notion de compétence elle-même a été abondamment définie, analysée, critiquée et débattue depuis une bonne dizaine d'années, les pratiques regroupées sous l'expression de « gestion des compétences » n'ont été, de leur côté, que très peu clarifiées. Notre objet est ici de proposer une tentative de clarification et de synthèse des pratiques de gestion des compétences à l'ouvre dans les organisations. Gérer les compétences n'es pas une activité particulière de la gestion des ressources humaines mais une orientation transversale à celle-ci, conduisant potentiellement à redessiner les pratiques d'acquisition, de stimulation et de régulation des ressources humaines. Plusieurs configurations existent, selon les instruments existant et les relations qu'ils entretiennent : langagière, exploratoire, de confrontation ou d'intégration. On comprendra donc aisément que les enjeux soient multiples et que bien des interrogations demeurent, tant pour l'individu et la hiérarchie de proximité que pour l'entreprise sans son ensemble et pour la société.

« Application d'un système de gestion des compétences dans une organisation horlogère internationale. Théories, pratiques et instrumentations contextualisées » – par Yan Curty et Laurent Gorgé

Les auteurs présentent les principales problématiques liées à l'implémentation et à l'instrumentation d'un système de gestion des compétences dans un contexte particulier. Ils dressent un panorama global et non exhaustif des différents aspects rencontrés et de quelques enseignements tirés lors de l'application de cette démarche au sein d'un groupe horloger international.

Ils exposent certains préceptes théoriques et pratiques de la gestion des compétences, tels que la création du référentiel, l'intégration à la gestion des ressources humaines et la formation à ce type d'approche. Les thèmes proposés font partie des éléments essentiels ayant conditionné leurs choix et orientations dans la mise en place de cette démarche. Dans un second temps, ils parcourent brièvement les différentes options actuelles et leurs avantages respectifs dans l'informatisation de la gestion des compétences. L'instrumentation d'une telle approche étant largement déterminée par les contraintes de gestion et de faisabilité technique, la mise en œuvre informatique sera développée en regard des nouvelles technologies.

Ces deux visions étant à leur sens complémentaires, cet article met en perspective les différents principes théoriques et pratiques importants expérimentés au travers du développement et de l'application d'un système de gestion des compétences dans cette organisation.

« Transmettre les compétences dans les organisations » – par Sandra Bellier

Une des caractéristiques des compétences concerne leur mode d'acquisition. En effet, si les compétences sont effectivement différentes des savoir, alors, on peut faire l'hypothèse qu'elles ne s'acquièrent pas tout à fait, ou pas uniquement, comme les connaissances académiques. Cette question de grande importance pour toute entreprise qui s'engage dans une « logique compétences », l'est également pour les responsables de formation ou plus simplement encore pour tous les managers conscient qu'une partie de leur mission consiste à développer les compétences de ceux dont ils ont la responsabilité. L'auteure traite dans son article non pas de l'acquisition des compétences au sens large mais de la transmission, ce eb prenant notamment en compte la dimension organisationnelle avec les transformations qui nécessitent selon elle un accompagnement.

« Articuler les motivations aux compétences » – Jean-Daniel Mottas

Si la gestion des compétences peut être considérée comme étant incontournable pour la gestion contemporaine des entreprises entre autres organisations, l'auteur de cet article défend l'idée qu'elle ne doit pas être déconnecter des stratégies de motivation. L'intensité de l'apprentissage et du déploiement des compétences est en effet, selon lui, fonction de la motivation qui anime l'individu. Puisant dans différents fonds théoriques, l'auteur nous convie à visiter des points de vue conceptuels permettant aux entreprises de ne pas se préoccuper que des seules sources motivationnelles externes, mais également internes – parmi lesdites théories, la psychologie du « self ». En d'autres termes, il en appelle à une prise en compte des motivations individuelles, en tant que dynamique d'entreprise. Cette démarche impliquant, au niveau des dirigeants, de se remettre en cause et, peut être, de décider d'octroyer à l'être humain une dimension plus large dans le projet d'entreprise. Ces perspectives ouvrent de nouveaux

horizons et impliquent de faire évoluer les modèles de gestion des compétences vers une approche plus globale consistant à les coupler avec les motivations.

« Cessons d'instrumentaliser nos compétences ! » – par Pascaline Dupas et Stefan Merckelbach

La compétence n'est pas seulement une « norme » jugée par l'extérieur, c'est aussi un étalon que chacun s'attribue de l'intérieur. Et la réponse individuelle (subjective) à la question « *Suis-je compétent ?* » a des conséquences – en positif ou en négatif – sur la compétence effective (objective) de chacun, et donc sur la compétence globale de l'organisation.

Les auteurs nous invitent à découvrir trois groupes d'attitudes, trois référents internes – chacun d'entre nous en privilégie un – face à la question de notre propre compétence : la compétence considérée comme indispensable pour *se sentir en sécurité*, la compétence vécue *dans l'action* en vue d'une reconnaissance extérieure, et la compétence comme moyen pour exercer *un pouvoir*.

La vraie compétence ne saurait être un jeu de pouvoir, ni une fuite dans l'action pour être reconnu, ni un refuge contre l'insécurité. Au-delà de nos référents internes, quels sont les chemins pour cesser d'instrumentaliser nos compétences et en faire profiter pleinement les autres et donc aussi l'organisation ?

« Les métiers de l'information dans l'économie du savoir » – par Eddie Soulier

Dans les économies fondées sur la connaissance, les firmes intensives en connaissances se différencient des firmes plus traditionnelles grâce à des modalités de gestion des connaissances (Knowledge Management) efficientes et efficaces. La gestion des connaissances y devient une compétence d'entreprise clés et donc stratégique. Toutefois, la mise en œuvre concrète de la gestion des connaissances dans les organisations s'appuie sur deux principaux modèles de compétences organisationnelles foncièrement différents : un modèle issu de la gestion de l'information (Information Management) qui considère l'information comme une chose qui peut être gérée et distribuée grâce à un corps de spécialistes et à l'utilisation avancée des technologies de l'information ; un modèle issu de la sociologie et des différentes approches de l'apprentissage collectif qui envisage la connaissance comme une capacité humaine à agir dans le cadre d'une communauté professionnelle et culturelle donnée. Cet article trace l'inventaire des compétences du modèle 1. et esquisse des éléments d'analyse pour le modèle 2.

« Les employés électroniques compétents : transformation des métiers des activités de service » – par André René Probst et Dieter Wenger

Les entreprises opèrent dans un contexte, économique et technologique, très difficile et très volatile, avec une digitalisation toujours plus poussée de l'économie et une importance toujours plus grande des activités de service, dont l'industrialisation devient absolument inéluctable. Pour pouvoir réaliser cette industrialisation les entreprises ont recours à des systèmes d'information intégrant la gestion des connaissances et des compétences d'entreprise et incorporant des « employés électroniques » (assistants, conseillers électroniques ou electronic knowledge workers) qui exploitent ces connaissances et ces compétences. Les réalisations déjà opérationnelles dans de nombreux secteurs d'activités, notamment à l'aide du logiciel E-SERVE [], montrent de quelle manière cette industrialisation les activités de service transforment l 'e-business et de l'e-government. Cette évolution s'accélère en raison de la nécessité pour les entreprises d'améliorer constamment leur productivité et de diminuer leurs coûts, tout en assurant une qualité excellente de leurs services. Elle transforme profondément toutes les branches économiques, tous les secteurs d'activités, qu'ils soient privés ou publics, aussi bien que les métiers qui y sont exercés.