

**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

**Artikel:** Vers une démarche d'identification des compétences stratégiques d'entreprise

**Autor:** Rossi, Mathias

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141226>

### **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:** 20.01.2026

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

# VERS UNE DÉMARCHE D'IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES D'ENTREPRISE

*Mathias ROSSI*  
*Institut d'Informatique de Gestion*  
*(INFORGE)*  
*Ecole des HEC*  
*Université de Lausanne*  
*Suisse*  
*mathias.rossi@hec.unil.ch*

## 1. Introduction

Dans la compétition que se livrent les entreprises aujourd'hui, la différence ne se fait plus tellement entre les technologies ou les moyens de production : l'accès à ces ressources est relativement aisé et il est difficile de s'assurer l'exclusivité dans ces domaines. La différence, et donc les performances différentes que peuvent réaliser les entreprises, se fait au niveau des *compétences*, c'est à dire de la façon dont l'entreprise articule ses ressources pour réaliser sa fonction de production.

Or, si les compétences prennent une importance grandissante attestée dans l'économie d'aujourd'hui, la démarche qui consisterait pour l'entreprise à tenir compte systématiquement de ces compétences dans l'élaboration de sa stratégie n'est pas encore très répandue. Une des raisons est certainement qu'il manque encore une méthodologie efficace et reconnue qui permettrait à l'entreprise :

- d'identifier clairement les compétences organisationnelles nécessaires à l'entreprise pour atteindre ses objectifs
- d'identifier clairement les compétences organisationnelles et individuelles présentes dans l'entreprise
- de qualifier ces compétences selon leur criticité ou leur importance stratégique pour l'entreprise (compétences clés)
- et enfin de gérer ces compétences, c'est-à-dire de les surveiller ou de les développer en fonction des intérêts stratégiques de l'entreprise.

Plusieurs explications peuvent être trouvées qui expliqueraient cette lacune : parmi celles-ci, il y a certainement la nature intangible, donc difficile-

ment identifiable et formalisable des compétences<sup>1</sup>, mais aussi sans doute l'absence d'unanimité quand à la définition du concept au sein de la communauté scientifique<sup>2</sup> et le flou qui entoure encore le corpus théorique<sup>3</sup>.

Une clarification et un semblant d'accord dans ce domaine aiderait non seulement à opérationnaliser le concept afin de le valider empiriquement, mais contribuerait aussi à sa plus large diffusion, avec comme conséquence la mise au point et la diffusion d'outils de gestion des compétences d'entreprises qui permettraient de mieux identifier et mesurer ces compétences<sup>4</sup>.

## **2. Identifier les compétences**

Dans les entreprises qui ont entrepris une réflexion sur l'identification de leurs compétences stratégiques, mais aussi souvent chez les chercheurs, la question des compétences s'est posée à deux niveaux : compétences individuelles et compétences collectives.

Au niveau individuel, la compétence a pu être décrite comme une combinaison pertinente de plusieurs ressources : connaissances, savoirs faire, aptitudes et expériences, réseaux relationnels. Lorsqu'on parle de compétences collectives ou organisationnelles, on utilise souvent une construction similaire : la compétence collective est une combinaison judicieuse ou pertinente de compétences et de ressources mobilisées dans le but de répondre aux objectifs fixés.

La compétence au niveau organisationnel est ainsi la résultante de la combinaison coordonnée et valorisante d'un ensemble de compétences professionnelles présentes au niveau individuel<sup>5</sup>. Ceci implique que pour identifier les compétences d'entreprises, il est nécessaire de s'intéresser aux acteurs et à leurs compétences qui la composent.

« Il est impossible de gérer dans la pratique la réserve de compétences clés de l'entreprise tant que l'on ne les a pas décomposées, au point même d'identifier les individus et les talents qui y concourent »<sup>6</sup>. L'individu reste donc le support physique de la compétence, et une identification des compétences d'entreprise passera donc bien par une cartographie des compétences individuelles. Cependant, en procédant directement au recensement des compétences individuelles, le risque existe de se retrouver avec une liste interminable et

---

<sup>1</sup> Bontis et al., 1999

<sup>2</sup> Duyck, 1999

<sup>3</sup> Reynaud, 2001

<sup>4</sup> Wallin, 2000

<sup>5</sup> Meschi, 1997.

<sup>6</sup> Prahalad et Hamel, 1994.

hétéroclite de savoirs, savoir-faire, etc., liste qui sera difficilement exploitable dans une perspective d'opérationnalisation.

La compétence qui nous intéresse est celle qui procure un avantage compétitif durable, celle qui permet non seulement de produire des offres, c'est-à-dire des produits et des services sur un marché, mais aussi de faire perdurer cette offre afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Il s'agit des compétences que l'entreprise veut et doit maîtriser (faire) par opposition à celles qui peuvent être externalisées (faire faire).

Afin d'identifier les compétences, nous proposons une démarche « top-down ». Les compétences sont d'abord analysées au niveau organisationnel, en tant que compétences stratégiques, puis l'analyse est poursuivie aux niveaux inférieurs en fonction des besoins identifiés.

La première étape d'une telle démarche consistera en un exercice de modélisation de l'entreprise. Cette modélisation devra saisir les entités, attributs et associations du système, les composants du système, comme l'organisation, les acteurs et leurs rôles, les ressources, et les différents flux : flux physiques, flux de données ou d'information, de décisions ou de contrôle. Ce modèle devra être établi à partir et en tenant compte de la vision ou des objectifs généraux de l'entreprise, éléments définis en tenant compte du contexte environnemental. Cette vision pourra prendre la forme d'une « proposition de valeur »<sup>7</sup>.

A partir de ce modèle, il sera possible de dessiner une « chaîne de valeur idéale », qui représentera en fait les compétences et ressources nécessaires à la réalisation des objectifs. Dans ce sens, le modèle ne cherchera pas à représenter quelque chose qui existe, mais à aider à la construction de quelque chose de nouveau, un peu à la manière du plan nécessaire à l'architecte pour bâtir un ouvrage. Pour chaque activité de la chaîne de valeur idéale, il s'agira d'identifier les compétences individuelles nécessaires. Il sera ensuite possible de les regrouper selon leur similarité ou leur parenté, et ceci indépendamment des étapes de la chaîne de valeur.

L'identification des compétences pourra être réalisée en distinguant 3 *niveaux* de compétences :

- la compétence unitaire, qui représente la combinaison de ressources, matérielles et non-matérielles nécessaire à la réalisation d'une activité par un acteur
- la compétence individuelle, qui représente la liste des compétences unitaires pour un acteur donné

---

<sup>7</sup> Pour une discussion de la notion, voir Wallin 2000 et Kambil 2000.

- la compétence collective, qui représente la combinaison de ressources matérielles et non-matérielles de plusieurs acteurs nécessaires à la réalisation d'une activité.

Cette démarche revient en fait à établir une cartographie des compétences requises d'un point de vue « idéal » au niveau organisationnel, puis d'identifier les pôles de compétences présents dans l'entreprise.

Les avantages d'une telle démarche sont multiples : premièrement, la compétence est établie du point de vue de l'organisation, en fonction des objectifs de l'entreprise (la « vision » chez Prahalad et Hamel<sup>8</sup>), et deuxièmement, l'identification des compétences individuelles et unitaires est limitée à celles définies comme nécessaire par l'analyse organisationnelle, ce qui évite l'écueil d'établir de longues listes de compétences individuelles à agréger.

Enfin, la confrontation entre la situation existante en matière de compétences et la situation telle que décrite d'après la « chaîne de valeur idéale » permettra à l'entreprise d'évaluer le « Knowledge gap » et d'élaborer le cas échéant un plan de développement des compétences en relation avec les besoins que l'entreprise a défini pour un exercice optimal de ses activités<sup>9</sup>.

### 3. Éléments de la compétence

Une fois établie la cartographie des compétences d'entreprise, il sera nécessaire de décomposer les compétences identifiées afin de distinguer les éléments qui la constituent, et les relations entre ces entités.

On peut considérer<sup>10</sup> une compétence comme pouvant être constituée de 4 types d'éléments :

- La technologie : les machines, les outils, les équipements divers, les logiciels, etc. Il s'agit de ce que les gens utilisent pour leur activité.
- Les gens : ce sont les utilisateurs des technologies. Ils sont souvent le point de focalisation des démarches de développement des compétences.
- L'organisation : la structure, le système dans lequel les gens interagissent. En font partie les systèmes de planification et de contrôle, les canaux de communication, la hiérarchie des responsabilités et des tâches.
- La culture fait ici référence à l'organisation informelle de l'entreprise. Les valeurs, les normes, la vision, les objectifs généraux, sont des éléments rattachés à cette catégorie.

---

<sup>8</sup> Prahalad et Hamel, 1994.

<sup>9</sup> Pour des précisions sur la notion de Knowledge Gap et des exemples d'utilisation du concept, voir tout ce qui a trait à la « Gestion prévisionnelle des Emplois et compétences » notamment Citeau, J.-P. 1997.

<sup>10</sup> Leonard-Barton, 1995, Drejer, 2000.

#### **4. Compétences stratégiques, compétences clés : qualifier les compétences.**

L'activité stratégique de l'entreprise consiste bien à « mobiliser un ensemble organisé de ressources dans le but de réaliser une prestation »<sup>11</sup>. Ces actifs comprennent des ressources et des compétences qui ne sont pas obligatoirement la propriété de l'entreprise, puis que celle-ci fait souvent appel à des sous-traitants ou à des partenaires. L'entreprise doit cependant « concevoir, animer, contrôler et régénérer en permanence »<sup>12</sup> ces compétences. Elle doit savoir distinguer les compétences qu'elle doit absolument maîtriser de certaines qui peuvent être externalisées, sous-traitées ou réalisées en collaboration. Les compétences sont issues de la façon dont une entreprise utilise ses aptitudes et ressources internes par rapport à la concurrence<sup>13</sup>. Ces compétences sont donc sources potentielles d'avantages concurrentiels<sup>14</sup>. Certaines de ces combinaisons de ressources, de connaissances et des processus organisationnels sont suffisamment spécifiques pour pouvoir être qualifiées de clés ou de stratégiques, dans le sens où elles constituent un avantage concurrentiel significatif et durable.

Pour Prahalad et Hamel<sup>15</sup>, pour pouvoir être qualifiées de clés, les compétences doivent être difficile à imiter, apporter une réelle valeur ajoutée au client et alimenter une diversité d'offres sur des marchés différents. Pour Reed et Filippi<sup>16</sup>, les compétences clés doivent avoir comme propriétés d'être tacites, complexes et spécifiques.

Une compétence est tacite lorsqu'elle n'est pas ou peu formalisable, lorsqu'elle renvoie aux expériences, aux tours de mains, aux connaissances individuelles<sup>17</sup>.

Le caractère complexe des compétences renvoie à l'idée de combinaison de ressources et de compétences. Cette combinaison s'effectue à travers des processus organisationnels dans une fonction de production de biens ou de services. La production de biens et services requiert une variété importante de technologies, processus, connaissances et compétences.

---

<sup>11</sup> Koenig, 1996. Voir aussi Srivastava, 2000.

<sup>12</sup> Persais, 2001.

<sup>13</sup> Reed et Filippi, 1990.

<sup>14</sup> Tampoe, 1994.

<sup>15</sup> Prahalad et Hamel, 1994.

<sup>16</sup> Reed et Filippi 1990.

<sup>17</sup> Von Krogh et al., 2000.

Une compétence est spécifique si elle a été développée pour une offre, une fonction ou une transaction particulière. C'est le caractère d'interdépendance avec d'autres acteurs qui définit cette dimension.

Plus le caractère tacite, complexe ou spécifique des compétences clés selon Hamel et Prahalad est marqué, plus la compétence sera difficile à imiter, de façon rapide ou sans surcoût important pour les concurrents. A partir de ces éléments, il est donc possible de construire des indicateurs et des variables qui permettront d'évaluer le degré de codification des compétences (caractéristique tacite), le degré de complexité ou le degré de spécificité.

En décomposant les compétences en éléments, il sera possible d'agir sur leur développement.

En appliquant cette démarche d'identification des compétences, une entreprise sera donc en mesure non seulement d'identifier ses compétences, mais aussi de mesurer l'écart qui existe entre celles-ci et les compétences nécessaires à la réalisation de ses objectifs. En poursuivant la démarche, il lui sera alors possible de qualifier ses compétences et d'évaluer leur caractère stratégique. Enfin, la décomposition des compétences en éléments permettra d'élaborer une stratégie de gestion et de développement de ses compétences.

## Bibliographie

- Arrègle Jean-Luc, (1995) « Le savoir et l'approche ressource based : une ressource et une compétence », Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1995.
- Baden-Fuller, C. W. F., J. M. Stopford. (1994) "*Rejuvenating the Mature Business*" Boston: Harvard Business School Press,
- Barney J., (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », Journal of Management, Vol. 17, N° 1, 99 - 120.
- Bontis, Nick, Dragonetti, N., Jacobsen, K. and G. Roos. (1999) The Knowledge Toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources, European Management Journal, 17, 4, 391-402.
- Citeau, Jean-Pierre (1997) Gestion des ressources humaines, principes généraux et pratiques, Armand Colin, Paris.
- Drejer, Anders, 2000: "Organisational Learning and competence development", The learning Organisation, vol. 7, No 4
- Duyck J.Y. (1999) "discours et réalités en GRH : quelques éléments de discussion » Economies et sociétés, n°26-27, juin-juillet, 1999, p 397-424.
- Grant Robert, (1991) «The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », California Management Review, Spring 1991, p 114-135.
- Hamel Gary and Prahalad C.K.,(1990) « The core competence of the corporation », Harvard Business Review, May-June 1990, p 79-91.
- Hofer, Schendel Dan, (1978)« Strategy formulation : analytical concepts », MN West, Saint Paul,
- Kambill, A., Ginsberg, A., Bloch, M. (1997) Rethinking Value Proposition. Working paper, Stern Business School, New York University



- Koenig: (1996) "Management stratégique" Nathan Leonard-Barton, D. 1995: Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation, HBS Press, Boston.
- Meschi P.X., (1997), « Le concept de compétences en stratégie : perspectives et limites », communication, VIème Conférence AIMS, Montréal, Métais E., (1999), « Comment dépasser le débat entre approche ressources et approche par l'industrie, Communication, VIIIème Conférence AIMS, Ecole Centrale, Paris, 26 – 28 Mai.
- Persais, Eric( 2001) « Le caractère stratégique des compétences relationnelles », Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Quebec
- Prahalad C.K., Hamel G., (1994), « Strategy as a field of study : why search for a new paradigm », Strategic Management Journal...
- Reynaud Emmanuelle (2001) « Compétences centrales: premier pas vers une définition opérationnelle », Xième conférence de l'Association Internationale de management Stratégique, 2001.
- Reed Richard, de Fillippi Robert, (1990) « Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage », Academy of Management Review, vol 15, n°1, 1990.
- Selznick, (1957)« Leadership in administration », Harper and Row, New York, 1957.
- Srivastava, Anita (2000) "A brief history of strategy", Cap Gemini Ernst & Young, Working paper Tampoe Mahen, (1994) « Exploiting the core competences of your organisation », Long Range Planning, vol 27, n°4
- Von Krogh, Georg, Ichijo, Kazuo, Nonaka, Ikujiro, (2000) Enabling Knowledge Creation : How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation , Oxford : Oxford University Press
- Wallin, J. (2000) Operationalizing Competences, Proc. 5th Annual International Conference on Competence-based Management, Helsinki, June.
- Wernerfelt Birger, (1984)« A resource-based view of the firm », Strategic Management Journal, vol 5, 1984, p171-180.
- Wernerfelt Birger, (1995)« The resource-based view of the firm : ten years after », Strategic Management Journal, vol 16, 1995, p 171-174.