

**La construction des compétences organisationnelles  
Entre logique interne et logique externe  
Building organizational skills**

**Between internal logic and external logic**

**AMARI Salah Eddine Sofiane - Ecole Nationale Polytechnique d'Oran-  
LAREGE Oran 2.**

**MOKHEFI Amine - Université de Mostaganem**

**Résumé :**

Plusieurs recherches ont mis en évidence le rôle que peut jouer les compétences organisationnelles dans le développement et la pérennité de la firme.

Initialement, l'approche ressources et compétences prétendait prêter une attention soutenue aux quatre dimensions de la compétence organisationnelles : identification, protection, exploitation, et enfin construction et développement. Cette perspective s'est longuement attardée sur les trois premières dimensions (identification, protection et, dans une moindre mesure, exploitation) (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Teece, 1987 ; Amit et Schoemaker, 1993 ; Hamel et Prahalad, 1990, 1994). Mais, s'agissant de la quatrième dimension (construction et développement), l'espace de réflexion est très peu comblé.

L'objectif de ce travail est de montrer à partir de la littérature managérielle la manière avec laquelle les compétences organisationnelles sont développées au sein de la firme.

L'article se compose de trois parties. La première cherche à donner une définition pertinente à la notion de compétence organisationnelle, La deuxième partie avait comme objectif d'élucider brièvement les enjeux de sa construction et la dernière partie a été consacrée aux différents leviers que ce soit internes ou externes qui agissent sur le développement des compétences.

L'hypothèse tirée d'une approche hypothético-déductive postule que les leviers internes ne sont qu'un moyen parmi d'autres, permettant de développer les compétences.

**Mots clés :** Compétence, Apprentissage, Innovation, Développement interne, Développement externe.

**JEL Code: D8 – J5 – M1 – O3.**

**Abstract :**

Several studies have highlighted the role that organizational skills can play in the development and sustainability of the firm. Initially, the resources and competence approach claimed to pay close attention to the four dimensions of organizational competence: identification, protection, exploitation, and finally construction and development. This perspective has focused on the first three dimensions (identification, protection and, to a lesser extent, exploitation) (Penrose, 1959, Wernerfelt, 1984, Teece, 1987, Amit and Schoemaker, 1993, Hamel and Prahalad, 1990, 1994). But as regards of the fourth dimension (construction and development), the space for reflection is very little filled. The objective of this work is to show from the managerial literature the way in which the organizational skills are developed within the firm.

The article consists of three parts. The first seeks to give a definition relevant to the notion of organizational competence, The second part intends to briefly elucidate the issues of its construction and the last part is devoted to the various levers whether internal or external acting on the competence development.

The hypothesis taken from a hypothetico-deductive approach postulates that the internal levers are only one means among others, making it possible to develop the competences.

**Keywords:** Competence, Learning, Innovation, Internal Development, External Development.

**JEL Code: D8 – J5 –M1 –O3.**

## **Introduction**

De nos jours, tous les chercheurs sont d'accord sur le fait que la compétence représente un enjeu majeur pour la firme dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Ce qui oblige cette dernière de s'intéresser d'avantage à cette notion.

Cependant, l'acquisition sur le marché de cette ressource spécifique qui s'avère stratégique pour la firme n'est pas évidente. Dierickx et Cool (1989) mettent l'accent sur le caractère idiosyncratique des compétences, c'est-à-dire le lien qui peut exister entre une compétence et la firme. En effet, les compétences développées au sein d'une firme par le biais de l'expérience et l'apprentissage constituent un facteur que les autres firmes auront du mal à imiter ou à acheter du moment que c'est une ressource stratégique et spécifique non échangeable.

Aussi, la mise en œuvre de certaines stratégies nécessite des compétences propres à la firme, développées au fil du temps et d'investissement et qui peuvent être parfois compensées par une acquisition sur le marché. Ce qui suppose que la firme qui en est dépourvue se voit dans l'obligation de les construire elle-même, par développement ou accumulation, ce qui lui facilitera leur mise en œuvre et les rend difficilement imitables. Ou les développer en externe par acquisition, alliance ou par transaction.

Depuis les années 1980 plusieurs auteurs se sont intéressés à la relation qui existe entre compétence et performance (Kiechel, 1982) ; Hitt et Ireland, 1985 ; Collis, 1991 ;...). Ces recherches montrent que la compétence peut donner lieu à une performance pour la firme qui la détient, protège et développe. Même Porter (1991) trouve que « *...tout actif ou ressource tangible est par nature identifiable et donc achetable, c'est-à-dire imitable et donc non clé ; l'avantage concurrentiel potentiellement associé à cet actif ou à cette ressource ne saurait être durable. En d'autre termes, si les ressources tangibles ne peuvent guère, sauf exception, satisfaire au critère de non inimitabilité, c'est ailleurs qu'il fallait chercher des sources d'avantage concurrentiel* » (Durand, 2006, P 265)

Ces ressources intangibles sont les compétences (possédées au sein de la firme, protégées et développées) du moment où tous les autres ressources tangibles peuvent être achetées par les firmes. Cependant, l'intérêt porté à cette notion n'est pas une nouveauté, car depuis fort longtemps des chercheurs comme (Selznick, 1957 ; Andrews et al 1969 ; Gordon et autres 2009 ;...) s'y sont intéressés, mais son intégration dans l'approche basée sur

les ressources et les compétences s'est faite progressivement. Car les premiers auteurs se sont intéressés au début aux compétences distinctives (quoi), ensuite à la relation entre compétence et performance (le pourquoi) et enfin aux mécanismes de développement de ces compétences, autrement dit l'apprentissage (le comment).

### **1- La définition de la compétence en stratégie**

La définition de la notion de compétence en stratégie et du point de vue de la théorie des ressources et des compétences trouve ses racines dans les années 1950.

Le premier chercheur qui a essayé de définir cette notion est Selznick (1957)<sup>1</sup> qui a proposé la notion de *compétence distinctive*, considérant cette dernière comme l'activité que la firme sait faire mieux que ses concurrents. En 1969, et dans le prolongement des recherches de Selznick (1957) sur la compétence distinctive, Andrews et al trouvent que « *la compétence distinctive d'une organisation n'est pas ce qu'elle peut faire ; mais ce qu'elle peut faire particulièrement bien (...) dans chaque firme, la manière avec laquelle la compétence distinctive, les ressources et les valeurs organisationnelles sont combinées est unique* » (Andrews et al, 1969, P.P. 179, 180, 182).

Andrews (1971), estime la compétence distinctive comme ce que la firme fait mieux que ses concurrents dans le même secteur<sup>2</sup>. Même Hrebiniak et Snow (1980) sont d'accord avec leurs prédécesseurs sur le fait qu'une compétence distinctive est ce que la firme réalise mieux que ses concurrents. Pour Grant (1991) les compétences distinctives sont la source de la réputation de la firme. Selon Hamel et Prahalad (1994) la compétence est ce qui permet à la firme de créer de la valeur. C'est le résultat de l'apprentissage collectif d'une firme. D'autres auteurs, tels que Johnson, Whittington, Scholes et Fréry (2011) trouvent que les compétences sont « *les activités au travers desquelles une organisation utilise ou déploie ses ressources* »

---

<sup>1</sup> Suite à des recherches effectuées dans plusieurs organismes entre 1949 et 1957.

<sup>2</sup> Dans la même décennie même Ansoff (1975) s'est intéressé à cette notion et son impact sur la performance de la firme. Il a essayé de comparer entre les profils de compétences de chaque firme avec les autres firmes. Ce profil n'est rien d'autre que la compétence qui se trouve dans chaque fonction.

## **2- Les enjeux du développement des compétences**

La firme en quête d'un avantage concurrentiel durable devra identifier, protéger, exploiter et développer ses compétences. Cependant, comme le soulignent (Dierickx et Cool, 1989 ; Barney, 1991) les ressources spécifiques ne sont pas échangeables sur le marché. Ce qui met la firme dans une position où elle doit construire et développer ses compétences elle-même. Cette construction et ce développement représentent des enjeux externes (l'hyper-compétition, innovation, le changement des demandes des clients), et des enjeux internes (faire face aux imprévus)

### ***2-1- De la compétition à l'hyper-compétition***

Le passage d'une logique où la firme était en mesure de vendre tous ses produits, autrement dit où la demande était supérieure à l'offre vers une logique où l'offre est devenue supérieure à la demande<sup>3</sup>, s'est traduit par une forte concurrence dans presque tous les secteurs.

La concurrence entre les firmes s'intensifie de jour en jour. Les firmes en quête de croissance ou tout simplement de survie se livrent une guerre sans merci afin de gagner de nouvelles parts de marché ou simplement garder celles qui sont déjà possédées. Dans ces marchés incertains, qui changent en permanence, la firme devra améliorer la qualité de ses produits, les produire le plus rapidement possible et avec un coût inférieur.

Dans ce nouveau contexte, les firmes qui voudront réussir doivent se différencier<sup>4</sup>, c'est-à-dire offrir des produits personnalisés afin de se distinguer par rapports aux autre firmes. Pour se faire, la firme est dans l'obligation de posséder et surtout de bien exploiter ses compétences. En effet, la différenciation induit un changement permanent au sein de la firme, ce dernier trouve sa source dans le développement des compétences, car c'est en fonction de son capital compétence que la position de la firme est déterminée sur le marché.(Helfer ; Kalika et Orsoni, 2016)

L'hyper compétition est un terme qui a été utilisé pour la première fois par d'Aveni en 1994, qui signifie que l'environnement de la firme a tendance de devenir de plus en plus complexe et imprévisible, autrement dit l'intensification de la concurrence. S'appuyant sur les travaux de Hamel et Prahalad (1989), d'Aveni (1994) estime que l'hyper compétition trouve son

---

<sup>3</sup> Ceci dans la plupart des branches et secteurs d'activités.

<sup>4</sup> Il n'existe pas un domaine de diversification standard, cela dépend du secteur d'activité de la firme, son marché...

origine dans cinq facteurs (rapport qualité/prix, le temps, le savoir-faire, les barrières à l'entrée et la capacité financière). Tous ces facteurs sont en évolution permanente.

Afin de s'adapter avec tous ces changements, Hamel et Prahalad (1994) trouvent que la firme devra à son tour développer ses compétences d'une manière continue, ce que certains auteurs appellent le « mouvement ». En effet, l'hypercompétition pousse la firme à évoluer par le biais de l'évolution de ses compétences. Le cabinet Marcer trouve que les firmes qui arrivent à se transformer et à évoluer en moyenne chaque 5 ou 7 ans, sont les firmes qui réalisent des croissances sur le long terme. (Saias et Métails, 2001)

D'après d'Aveni (1994), le principe de l'hyper compétition est le fait de changer en permanence les règles de jeu existantes par de nouvelles en un axe de temps réduit et par conséquent les concurrents qui n'arrivent pas à faire la même chose c'est-à-dire de changer seront automatiquement exclus, surtout lorsqu'il s'agit des secteurs qui évoluent en permanence comme celui de la haute technologie.

Ce nouveau contexte a remis en cause la réflexion traditionnelle centrée sur l'adaptation afin de réaliser un avantage concurrentiel durable. Ce qui a poussé les firmes à procéder à des mouvements stratégiques et la rupture pour créer un « *nouvel espace stratégique non disputé* » (Kim et Mauborgne, 2005), c'est-à-dire un modèle « *tellement différent de ce qui se fait jusque-là que les concurrents traditionnels ne sauront pas comment réagir* » (Hamel, 2000, P 69). Donc, il s'agit pour la firme d'être proactive plutôt que réactive, ce qui nous renvoie directement à la problématique de l'innovation.

## **2-2- L'innovation**

L'innovation devient permanente sans qu'il existe des pauses entre les différentes phases.<sup>5</sup> « *Les produits proposés aux consommateurs n'ont qu'une demi-vie limitée. L'industrie informatique est devenue l'exemple même du marché caractérisé par des lancements de produits incessants. Intel charge déjà de nouvelles équipes de développement de travailler sur la prochaine génération de processus alors que la précédente n'a pas encore été lancée sur le marché* » (Arrègle et Quélin, 2000, P.P 127, 128).

---

<sup>5</sup> Ce n'est pas une règle générale, car cela dépend des activités de la firme.

Nous sommes passés d'une logique où la durée de vie du produit était plus ou moins longue vers une logique où la durée de vie se rétrécit d'avantage. Cette obsolescence qui touche un nombre considérable de produit met les firmes dans des situations où elles doivent renouveler en permanence leur offre faute de quoi leur position sur le marché se retrouve menacée par les firmes innovantes.

Cependant, cette innovation permanente devra se baser sur des ressources stratégiques qui doivent être uniques et génératrices de valeur pour les consommateurs à long terme. (Arrègle et Quélin, 2000). L'apparition de nouveaux concurrents sur le marché avec parfois des coûts inférieurs à la normale oblige en permanence la firme à trouver de nouveaux marchés qui ne seront accessibles que par l'innovation.

Ce rythme accéléré en matière d'innovation place la firme d'une manière générale et les salariés qui la composent, autrement dit, ses compétences dans une position où elles doivent évoluer sans cesse afin de ne pas être dépassés par les concurrents. ([CAFOC de Nantes](#), 2012)

Dans ce sens, la compétence deviendra le régulateur qui va accompagner et faciliter cette évolution « *le développement de l'adaptabilité des salariés réduit le coût direct d'adaptation en raccourcissant la quantité et la durée de formation nécessaire pour atteindre un niveau de compétence donné* ainsi que *le coût d'inadaptation (en développant la réactivité des salariés, il réduit la durée et les effets de leur inadaptation sur le poste de travail* » (Lene, 1998, P 222)

Par ailleurs, depuis fort longtemps, les chercheurs ont associé innovation et avantage concurrentiel, mais les dernières années on parle plutôt de l'innovation stratégique que de stratégie du fait qu'on a introduit l'innovation dans le champ stratégique. (Schlegelmilch et al, 2003, cités par Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010)

### ***2-3- La diversité et le changement des demandes (clients)***

L'inversion des rapports de l'offre et de la demande après les trente glorieuses a eu un impact sur la place de la firme dans son environnement. Cette dernière, ne se trouve plus au centre de la sphère, mais c'est plutôt le consommateur qui occupe ce centre. Pour que la firme arrive à avoir ces consommateurs et les garder, elle devra satisfaire leurs exigences.

En effet, les firmes sont obligées de satisfaire les exigences de leurs clients, faute de quoi ils changeront de fournisseurs. Car de nos jours les

consommateurs sont à la recherche de produits et de services personnalisés ce qui pousse la firme à passer d'une production de masse à une production en petite série, ce qui oblige par conséquent le personnel à s'adapter en permanence à ces changements.

Or, dans une logique de production en masse le personnel se basait sur son expérience ou plutôt son ancienneté pour reproduire les mêmes gestes du moment où la durée de vie du produit étaient plus ou moins longue, mais dans une logique de qualité, le personnel est obligé de se baser sur sa compétence pour s'adapter, voire pour prévoir ce que les consommateurs souhaitent. Ce qui nous renvoie directement vers la dimension service. (Zarifian, 1999)

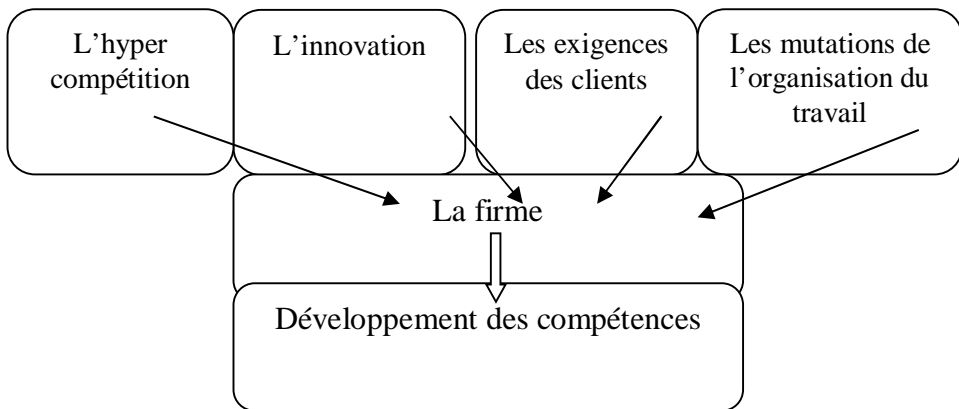
#### **2-4- Les mutations dans l'organisation du travail**

En plus des changements externes, la transformation même de la nature du travail représente un enjeu majeur avec lequel la firme devra anticiper où s'adapter. L'introduction des TIC avec une grande échelle induisent des changements permanents nécessitant flexibilité et souplesse. En bref, la transformation accélérée de la nature du travail, autrement dit les techniques de production oblige la firme à s'appuyer sur les compétences qui lui permettent de dépasser le cadre prescrit.

Par ailleurs, faire face aux événements imprévus prend une dimension importante au sein de la firme, car ces aléas ont des conséquences considérables ce qui met la firme dans une position où elle doit bien les gérer. En effet, les salariés doivent faire face et avec succès à chaque événement qui dans la plupart des cas est imprévu **« lorsqu'une machine tombe en panne sans signes avant-coureurs, l'opérateur aura l'impression de faire face à un imprévu et devra s'organiser autrement pour poursuivre son travail. Pourtant, il est dans l'ordre des choses qu'une machine tombe en panne. La seule véritable inconnue est de savoir quand. La plupart des événements imprévus surprend par leur moment d'occurrence plutôt que par leur possibilité même. »** (Perrenoud, 1999, P 125). Et c'est dans ce genre de situations que le rôle de l'individu devient primordial, car il doit apporter une valeur ajoutée, une réponse à une situation donnée **« le travail pourrait s'analyser comme activité résolutoire de problèmes, qui consiste pour le salarié à se concentrer sur la gestion des incidents et des perturbations dans l'objectif d'apporter à ces situations problématiques une réponse adaptées »** (Stankiewicz, 1998, P 8).

En ce sens, travailler ne consiste plus dans la mobilisation d'effort physique mais plutôt moral. Dans la mesure où il devient difficile d'anticiper les aléas. Dans ce contexte, ce ne sont plus les procédures prescrites qui doivent prendre le dessus, mais plutôt le savoir agir et interagir dans les situations complexes et évolutives. (Le Boterf, 2002).

**FIGURE 1: LES ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**



Source : Etabli par nous-mêmes

### 3- Le développement des compétences

Le développement des compétences est défini comme « *un processus par lequel une firme réalise des changements qualitatifs de ses actifs (y compris par de nouvelles aptitudes à les coordonner) et de ses capacités existantes, afin de l'aider à atteindre ses objectifs (par opposition au processus de « compétence leveraging » qui coordonne le déploiement de ressources sans variations qualitatives de ses actifs* » (Genevière, 2004, p 5)

Le développement des compétences renvoie à l'idée de bien exploiter ces dernières car comme nous avons vu dans le premier chapitre, la firme doit retirer le maximum de résultats de ses compétences afin de diminuer la différence entre leurs potentiels et les revenus réellement générés. Mais, dans certains cas la firme est obligée de trouver d'autres moyens pour le faire.



En effet, pour développer ses compétences, la firme devra trouver un juste équilibre entre l'exploitation des compétences existantes, et le développement de nouvelles compétences. (March, 1991).

Le développement des compétences est défini comme « *tout processus par lequel une firme change qualitativement son stock existant d'actifs et de compétences ou crée de nouvelles capacité à coordonner et déployer des actifs et compétences nouveaux ou existants de manière à réaliser au mieux ses objectifs* » (Sanchez et al, 1996, P 8)

Pour réaliser un avantage concurrentiel, la firme devra être en mesure de développer ses compétences de manière continue et avec en avance par rapport aux firmes concurrentes sur le marché. (Helleloid et Simonin, 1994)

### ***3-1- Les tensions organisationnelles et le développement des compétences***

Plusieurs auteurs se sont intéressés au rôle que peut jouer les tensions organisationnelles dans le développement des compétences. Ainsi « *l'entreprise dispose d'un ensemble de ressources ayant chacune une capacité donnée ; ces ressources sont inégalement mobilisées notamment en fonction de leur affectation, et de leur degré de rigidité, au sein des différents pôles de l'entreprise ; ces affectations se traduisent en compétences, de nature et de degré divers ; ces compétences ont une valeur qui peut évoluer par elle-même, mais également en fonction de l'évolution des objectifs des décideurs. L'ensemble est régulé par la logique d'action des décideurs, qui se décompose en logique d'allocation, de valorisation et d'intention des acteurs* ». (Marchesnay, 2002, P 52). Cela veut dire que les managers ont un rôle important à jouer sur les compétences au sein de leurs firmes. L'auteur décompose cette action en trois logiques qui sont l'allocation, la valorisation et l'intention.

- L'allocation des ressources au sein de la firme devra avoir comme but la réalisation des objectifs des managers. (partie intégrante de la logique d'action)
- La valorisation des ressources, voire des compétences qui passent par une coordination efficace à travers les processus de la firme (qu'est ce qui apporte de la valeur ?)
- L'intention stratégique détermine la manière avec laquelle l'allocation et l'allocation des ressources aideront la firme à réaliser ses objectifs. Dans ce raisonnement la notion d'intention stratégique de Hamel et Prahalad (1989), a un impact important dans le processus de développement des compétences dans la mesure où elle

permet à la firme d'avoir une sorte de fil conducteur dans son développement.

En effet, l'intention stratégique par son caractère dynamique centré sur le futur oblige la firme à développer ses compétences en adéquation avec sa stratégie à long terme, c'est une sorte de « *rêve ambitieux et contraignant qui actionne ; ce qui fournit l'énergie émotive et intellectuelle pour le voyage dans le futur* » (Hamel et Prahalad, 1989, P 65).

D'après Hamel et Prahalad (1989), le développement des compétences dans la logique de l'intention stratégique passe par le processus suivant :

- Fixer les objectifs à long terme et mobiliser toute la firme pour l'atteindre ;
- La stabilité de l'intention stratégique dans le temps ;
- Motiver les membres de la firme et encourager la prise d'initiative en soutenant l'enthousiasme ;
- Utiliser l'intention stratégique pour guider l'allocation des ressources.

### ***3-2- Capacité organisationnelle et développement des compétences***

La capacité organisationnelle n'est pas une notion statique, mais par contre elle évolue en permanence du fait même de sa mise en action. Une capacité organisationnelle est composée de ressources, connaissances et compétences qui se développent et s'accroissent au fur et à mesure qu'on la met en action. En ce sens, le développement de la capacité organisationnelle renvoie à la notion d'apprentissage. (Marengo, 1995).

Cette notion de capacité organisationnelle est définie comme « *les capacités d'une entreprise pour organiser, manager, coordonner ou diriger un certain ensemble d'activités* » (Teece et al, 1992, P 22). Cependant, il existe une relation directe entre trois notions qui composent la capacité organisationnelle, car, si on se réfère à certains auteurs tels que (Zarifian, 1999 ; Lorino, 2001...) tout individu dans quelque organisation est tenu de démontrer des compétences dans les domaines d'activités que son action recouvre et c'est dans l'action que l'individu applique ses connaissances. Ce qui nous permet par conséquent de considérer la compétence individuelle comme une intelligence pratique des situations qui s'appuient sur des ressources et des connaissances qui les transforment. (Zarifian, 1999, Marengo, 1995) Toutefois, il arrive que la compétence qui est détenue par un individu soit dépassée par une situation complexe, ce qui suppose de

faire appel et de coordonner avec les autres compétences de la firme. (Zarifian, 1999)

Par ailleurs, la compétence nécessite pour sa mise en pratique des ressources et des connaissances. Cela veut dire, que l'évolution de la capacité organisationnelle contribue à faire évoluer les compétences et vice versa. **« Compétence et capacité organisationnel se complètent afin de constituer une base stable sur laquelle l'entreprise fonde son développement »** (Moingeon et Métails, 1999, p3). D'après St-Amant et Renard (2006) les capacités organisationnelles peuvent être développées par deux manières d'apprentissages, à savoir latent ou manifeste.<sup>6</sup>

Avant d'élaborer n'importe quelle stratégie, la firme devra lister ses capacités organisationnelles afin de savoir celles qui vont être créées ou tout simplement développées. Les recherches récentes montrent que le modèle de maturité est le meilleur moyen pour développer les capacités organisationnelles et par conséquent les compétences de la firme (Siemens, 2001 ; Dayan et Stephen, 2006...), ce modèle permet à la firme de mieux se connaître, et de lui donner une idée sur ce qui peut être changé pour évoluer. En quelque sorte, il va permettre à la firme d'évaluer les compétences existantes (acquises) et les compétences manquantes (requis) afin de pouvoir les développer.

Ce modèle de maturité est conçu pour évaluer la réalisation d'un ou de plusieurs objectifs généraux sous forme d'une échelle de un à cinq. En effet, au sein de chaque organisation, la capacité organisationnelle peut correspondre à des niveaux de maturité différents. Le passage d'un niveau de maturité à un autre se fait d'une manière séquentielle, qui veut dire que pour passer du niveau n au niveau n+1 l'organisation devra d'abord maîtriser parfaitement le niveau n, car ce dernier est considéré comme la base du niveau supérieur.

- Niveau 1 : la capacité organisationnelle est existante mais non organisée, le succès de réalisation des objectifs dépend des compétences des individus ;
- Niveau 2 : la capacité organisationnelle est décrite dans des processus définis et documentés. Ce niveau correspond à l'amélioration des connaissances et compétences des individus ;

---

<sup>6</sup> L'apprentissage latent est le fruit d'un apprentissage en l'absence de toute incitation à apprendre ou de toute motivation, c'est-à-dire à force de répéter certaines pratiques quotidiennes.

- Niveau 3 : dans ce niveau l'organisation commence à bâtir les fondations qui vont lui permettre d'améliorer sa capacité organisationnelle et y accéder au niveau supérieur de maturité ;
- Niveau 4 : niveau de gestion est traduit par l'identification des compétences, connaissances et les meilleures pratiques pour les intégrer à son processus d'action ;
- Niveau 5 : c'est le niveau d'optimisation qui correspond au niveau de maturité, autrement dit à la maîtrise de la capacité organisationnelle.

En bref, la capacité organisationnelle est soumise au principe de l'apprentissage (St-Amant, 2003). « **La capacité d'apprendre constitue une forme particulière de capacité organisationnelle** » (Moingeon et Métails, 1999, P3). Ce qui met l'accent sur le rôle important que joue l'apprentissage organisationnel dans le développement des compétences.

### ***3-3-L'apprentissage organisationnel au centre du développement des compétences***

Un autre phénomène, qui est l'apprentissage organisationnel, est considéré par beaucoup de chercheurs comme un levier important du développement des compétences (Argyris et Schön, 1996 ; Levinthal et March, 1993 ; Doz 1994...) du moment que la firme ne cesse d'apprendre et de forger des compétences à travers des routines. (Nelson et Winter, 1982)

L'apprentissage organisationnel est le processus par lequel la firme va apprendre par la résolution de ses problèmes « **nous apprenons lorsque nous détectons une erreur et que nous la corrigeons** » (Argyris, 1993, P 10). De sorte que la firme va essayer de réduire l'écart entre le résultat actuel et le résultat espéré et ceci par le processus de correction. Parler d'apprentissage organisationnel suppose de considérer l'organisation comme un système qui se construit lui-même et qui se remet en cause (Szylar, 2006). L'apprentissage organisationnel est considéré comme la capacité de la firme à apprendre, désapprendre et réapprendre sur la base des comportements passés (Fiol et Lyles, 1985). Ce qui veut dire que l'apprentissage développé sera non seulement destiné pour les employés actuels, mais aussi transféré aux employés futurs par le biais de l'histoire et les normes. (Leroy, 2011)

Plusieurs recherches se sont intéressées au phénomène d'apprentissage organisationnel (sont généralement cités par Argyris et Schön 1978 ; Levitt et March 1988...). Ce phénomène revêt un caractère stratégique du moment où il est considéré comme une source d'avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984 ; Hamel et Prahalad, 1990, Teece, 1998 ; ...)

Au début cette problématique d'apprentissage était centrée seulement sur l'individu, il fallut attendre les années 1950 pour que ce phénomène soit transposé à l'organisation. (Koenig, 1994). Cet apprentissage organisationnel peut être soit émergent, c'est-à-dire qu'il est le résultat d'une démarche involontaire, soit délibéré par le biais d'une réelle démarche volontaire de la part des membres de l'organisation. (Soparnot et Stevens, 2006)

### ***3-4-Management des connaissances comme levier pour le développement des compétences***

La connaissance est une partie importante dans la notion de compétence, cela veut dire que tout processus qui aura comme but de développer la connaissance, participerait pleinement dans le développement des compétences. Elle est définie comme « ***un jugement des informations et des items significatifs qui viennent d'un contexte particulier ou d'une théorie particulière*** » (Koh et al, 2005, P 57)

En effet, la connaissance constitue la base de la compétence (Beyou, 2003), d'après ce dernier « ***la compétence peut être considérée comme la capacité à mobiliser efficacement des connaissances dans un contexte donné afin de produire de l'action réussie*** » (Beyou, 2003, P.P 34 et 35). De leurs parts, Hamel et Prahalad (1999) trouvent que les connaissances recentrent la firme sur ses compétences clés. Cela veut dire que la connaissance est un élément clé et une source d'obtention d'un avantage concurrentiel durable, que la firme devra savoir accumuler et gérer (Lee et al, 2001).

Par ailleurs, le management des connaissances peut être défini comme « ***la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation au service de cette organisation*** » (Tisseyre, 1999, P22 et 23). Ou comme « ***la gestion des connaissances : démarche selon laquelle l'entreprise génère de la richesse à partir de son savoir ou de son capital intellectuel*** » (Bukowitz et Williams, 2000, P 2).

On distingue généralement entre deux types de connaissances, à savoir, les connaissances tacites et les connaissances explicites. Les connaissances tacites sont des connaissances qui sont incorporées comme l'intuition, l'expérience...et qui sont le fruit de l'apprentissage en action, elles sont difficilement transférables. Les connaissances explicites sont facilement diffusables et qu'on peut stocker dans les répertoires, les livres, les manuels...(Coulet, 2014a)

En se référant au modèle proposé par Nonaka et Takeuchi (1997), le processus de création de connaissance résulte de l'interaction entre les connaissances tacites et les connaissances explicites, et entre l'individu, le groupe et l'organisation. Ces deux types d'interactions constituent la base pour définir les quatre attributs du processus de création de connaissances qui sont la socialisation, l'articulation, la combinaison et l'internalisation.

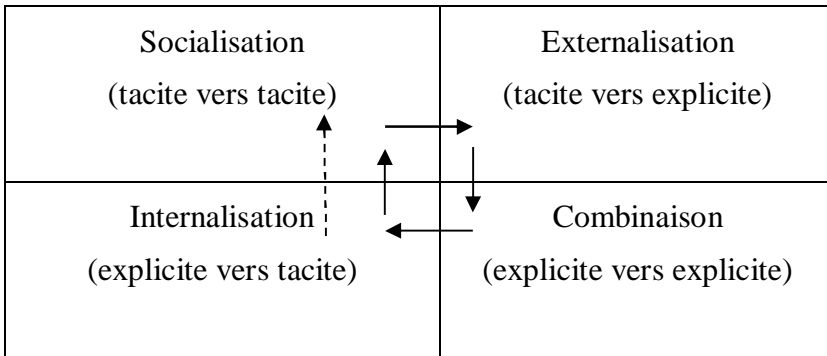
- La socialisation est le processus par lequel les expériences sont partagées et les connaissances tacites sont créées. Ce processus de conversion est difficile à réaliser car il s'agit d'une connaissance intangible et par conséquent difficilement formalisable. La meilleure manière d'acquérir ce type de connaissances d'après Nonaka et Takeuchi consiste dans le partage d'un contexte commun du temps et de l'espace. La socialisation peut être liée au processus d'apprentissage car elle repose sur une transmission de connaissances tacites d'un individu à l'autre et cela sans utiliser le langage, mais par l'observation, l'imitation et la pratique.
- L'externalisation est le processus par lequel les connaissances tacites sont transformées en connaissances explicites. La connaissance tacite se convertit en connaissance explicite à travers l'interaction des individus, la réflexion commune, la résolution de problèmes...d'après les deux auteurs cités au-dessus, l'externalisation est considérée comme le point de départ du processus de création des connaissances. Baumard (1996) cite l'exemple de l'institutionnalisation des règles tacites en règlement intérieur.
- La combinaison : c'est le processus par lequel la connaissance explicite est convertie en explicite. Cette combinaison devra se baser sur l'utilisation de processus pour rapprocher les différents corps de la connaissance explicite détenue par les individus.

En effet, une connaissance codifiable est aussi décomposable en unité de connaissance élémentaire. Ce qui va permettre aux

individus d'échanger et de combiner leurs connaissances par l'intermédiaire (des réunions, les séminaires de formation...) par les membres d'une organisation permet de créer une connaissance et un sens partagé. Ainsi, les connaissances internes et externes (les fournisseurs, les clients...), actuellement les TIC ont eu un impact positif sur le partage via le mobile, intranet...

- L'internalisation appelée aussi l'intériorisation, est le processus par lequel une connaissance explicite est convertie en connaissance tacite. *« C'est l'étape la plus importante du moment où elle modifie les comportements des individus en leur intégrant des connaissances grâce à des formations et des exercices qui permettent aux individus d'accéder aux connaissances du groupe. En effet, la majorité des connaissances circulant dans la firme sont explicites. Elles sont partagées et améliorées lors des échanges donnant naissance à de nouvelles connaissances tacites ».*<sup>7</sup>

**FIGURE 2: LES QUATRE MODES DE CONVERSION DES CONNAISSANCES**



**Source : Nonaka et Takeuchi, 1997, P 83.**

Ainsi, dans la modèle SECI de Nonaka et Takeuchi, l'individu et le groupe sont complémentaires dans le processus de création de la connaissance, du moment où l'individu qui accumule un certain apprentissage grâce à la formation initiale et aux expériences vécues va transmettre son apprentissage aux autres individus par le biais de l'interaction.

<sup>7</sup><http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://alperrin.free.fr/dea/Lesmodesdetransformationdesconnaissances.html>. Consulté le 15/04/2017.

A noter, que le processus de création de connaissances peut voir le jour grâce à une communication constructive. Ce processus prend la forme d'une spirale qui commence au niveau individuel, s'enrichi au niveau collectif et se diffuse au niveau organisationnel. (Nonaka, 1994)

### ***3-5-Développement des compétences par la connexion externe***

La firme n'est pas toujours capable de développer des compétences en interne, ce qui la pousse parfois à avoir recours à d'autres formes telles que la coopération ou la fusion&acquisition... pour le faire.

En effet, les sources d'information externes ont un impact sur le processus d'innovation, et ce suite à l'observation de la littérature empirique sur l'innovation dans plusieurs industries américaines et japonaises (Cohen et Livinthal, 1990). Ajouter à cela l'apport théorique de March et Simon, qui stipule que la plupart des innovations sont empruntées plutôt qu'inventées<sup>8</sup>. Tout cela met la lumière sur la capacité d'absorption de la firme. Ce qui nous envoie directement au processus de Fusion&Acquisition (développement externe)

La première forme qui est la coopération ne sera citée que brièvement, nous allons nous focaliser sur la deuxième possibilité de développement des compétences en externe, qui est la fusion&acquisition.

#### ***3-5-1- coopération et développement des compétences***

La coopération est défini comme étant « ***un accord, établi dans une perspective de longue durée, impliquant une interaction entre membres d'organisations indépendantes qui combinent ou qui mettent en communs des actifs immatériels et/ou matériels afin de réaliser l'objectif de l'accord et d'atteindre des objectifs communs et individuels*** » (Ingham, 1994, cité par Jouili et Chaabouni, 2008, p231).

---

<sup>8</sup>Innovation et invention ne veulent pas dire la même chose. L'innovation est un changement dans le processus de pensée visant à exécuter une action. Elle se distingue d'une invention ou d'une découverte dans la mesure où elle s'inscrit dans une perspective applicative. Généralement, la confusion réside autour de trois concepts, à savoir : créativité, invention et innovation. La créativité est la capacité à imaginer de nouveaux concepts, l'invention consiste dans la matérialisation de ces concepts, et l'innovation est la création d'une rencontre entre ces concepts et leur marché. Synthèse d'une thèse consultée sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00451615/document> le 22/04/2017.



La coopération est considérée comme un moyen idéal pour l'accès ou le transfert des compétences (Pévoit, 2003) du moment où elle va permettre aux deux firmes d'accéder aux compétences des uns et des autres et d'en développer de nouvelles compétences.

En effet, d'après Barney (1991) la coopération permet aux deux firmes de créer et de développer de nouvelles compétences. Ce choix est justifié par le fait que la recherche de nouvelles compétences qui ne sont pas disponibles en interne ou d'explorer de nouvelles compétences. Autrement dit, c'est une motivation des deux firmes d'exploiter les compétences existantes ou d'explorer de nouvelles grâce au phénomène de complémentarité (Tecece, 1992)

Par ailleurs, la coopération représente des enjeux pour les petites et les grandes firmes, dans des secteurs traditionnels et émergents. Ces avantages peuvent se traduire en termes d'efficacité, de capacité concurrentielle importante, d'accès à de nouvelles ressources et compétences... (Boulard, Escriba-Esteve et Sanchez-Peinado, 2003). Si, on se focalise sur ce dernier point, plusieurs chercheurs trouvent qu'une des raisons principales au recours à des coopérations consiste dans l'acquisition ou la création de nouvelles ressources, voire compétences. (Hamel, 1991 ; Pissano, Kogut et Zender, 1993...), dans l'accès aux compétences manquantes ou la combinaison des compétences existantes afin d'en créer de nouvelles (Hamel et Prahalad, 1990 ; Hamel, 1991).

D'après (Quélin et Mothe, 1999), il existe trois raisons qui poussent les firmes à recourir à cette forme, à savoir :

- Dans le but de combiner des compétences tacites ou complémentaires (Hennart, 1988) ;
- Un moyen pour acquérir ou échanger les compétences (Doz, 1992) ;
- Un moyen qui permet à la firme de s'adapter avec son environnement. (Doz, 1992).

### ***3-5-2- Fusion&Acquisition et développement des compétences***

Certains chercheurs développent l'idée selon laquelle les firmes peuvent acquérir des ressources, voire des compétences qui ne peuvent pas être développées en interne et qui sont déjà existantes sur le marché (Wernerfelt, 1984 ; Ireland, 1990...) et par conséquent accéder aux compétences des autres firmes et développer de nouvelles compétences en commun (Hamel,

1991 ; Powel et al, 1991). Les acquisitions sont considérées comme un lieu d'apprentissage en croissance externe (Haspeslagh et Jemison, 1991)

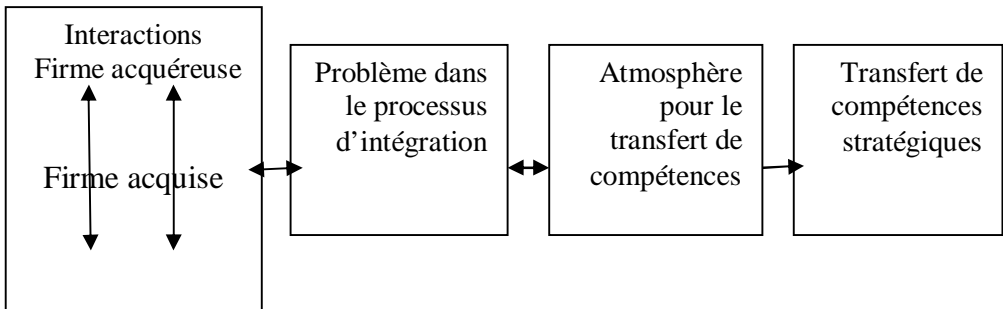
Cependant, certains auteurs prouvent que le recours aux formes d'acquisition pour accéder à de nouvelles ressources, voire compétences peut s'avérer coûteux, ceci est dû, d'une part aux problèmes d'intégration des nouvelles ressources, et d'autre part aux contraintes légales (Quélin et Claude-Gaudillat, 2004), surtout dans les secteurs de hautes technologies où les évolutions ne cessent jamais, le prix peut être très élevé. (Barney, 1991)

D'après (Haspeslagh et Jemison, 1991) l'acquisition représente plusieurs enjeux pour la firme, à savoir :

- L'effet de taille, qui se traduit par une réputation plus solide, et l'augmentation de la surface de la firme, qui augmentera son pouvoir de négociation avec ses clients, fournisseurs, partenaires... ;
- Le partage des ressources et des compétences entre les deux firmes et leurs combinaisons, par l'assemblage de nouvelles compétences ;
- Le développement des compétences par le transfert d'expériences, c'est-à-dire que chaque firme va apprendre de l'autre ;
- Le transfert de compétences managériales.

L'acquisition d'une compétence en vue d'obtenir un avantage concurrentiel passe par quatre étapes (voire la figure n°3).

**FIGURE 3 : LE PROCESSUS D'INTEGRATION DES ACQUISITIONS**



**Source : Haspeslagh et Jemison, 1991, p 107**

## **Conclusion**

Le traitement de la problématique de développement des compétences est un sujet important et difficile à la fois, du moment où la compétence est par nature une notion qui n'est pas observable, du coup il est difficile de voir ses métamorphoses. En effet, il est difficile de comprendre la manière avec laquelle la compétence se transforme, s'enrichit ou se déprécie. Ce processus n'est pas évident. Relier une cause à une conséquence, nous renvoie directement à l'ambiguïté causale.

Néanmoins, la firme pourra est en mesure de développer ses compétences, et ce grâce à différents leviers, comme celui de l'intention stratégique qui détermine la nature, le moment et la manière avec laquelle les compétences seront développées. Ce qui permet à la firme d'avoir une sorte de fil conducteur de son développement à long terme. Aussi, d'autres facteurs peuvent avoir un impact positif sur ce processus de développement, comme c'est le cas de la capacité organisationnelle, l'apprentissage organisationnel ou le management des connaissances. La firme pourra dans certains cas se baser sur l'externe pour accéder à des compétences manquantes, comme c'est le cas lors des F&A.

Il est intéressant de noter que la firme qui souhaite développer ses compétences, doit prendre en compte deux points important qui sont la dimension de l'environnement et l'utilisation maximale de ses compétences.

## **Bibliographie**

- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*. Bruxelles : De Boeck Université (Traduction française, 2002).
- Arrègle J.-L. et Quélin B. (2000), « L'approche « Ressource-Based-View » : A la croisée des chemins », In J.-L. Arrègle, B. Quélin (coord.), *Le management stratégique des compétences*, Ellipses Edition Marketing, Paris, p.235-261.
- Barney J.B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, 1, p.99-120.
- Beyou C. (2003), *Manager les connaissances*, Editions Liaison, 206 p.
- Bukowitz W., Williams R. (2000), *Gestion des connaissances en action*, Editions Village Mondial, Les Echos Editions, Paris, 373 p.

- [CAFOC de Nantes](#). (2012), Développer les compétences clés, Edition Chronique Sociale, 236 p.
- **Claude-Gaudillat, V.C. et Quélin B**, (2004), « Nouvelles compétences et modes d'accès : l'exemple du courtage en ligne », *Revue française de gestion vol. 30*, n°149, mars-avril, pp 133-151.
- Collis D.J. (1991), «A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry», *Strategic Management Journal*, summer, p. 49-68
- Cool I., Dierickx K. (1989), « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, 35, p.1504-1511.
- Coulet, J.-C. (2014a). La conceptualisation dans l'activité individuelle et collective. Implications pour le management des connaissances et des savoirs. *RIPCO*, 19(49), 135-158.
- D'Aveni R.A. (1994), *Hyper-competition: Managing the dynamics of strategic manoeuvring*, The Free Press, New York, NJ, 448 p.
- Doz Y.L. (1994), « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, Jan.-Fév., p.92-105.
- Durand T. (2006), « L'Alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, Jan.-Fév., p.84-102.
- Faivre-Tavignot B., Lehmann-Ortega L. et Moingeon B. (2010), « Le social business, laboratoire d'apprentissage des stratégies de rupture », *Revue française de gestion*, n°208-209, p 175-189.
- Gaha, C, (2003), «Les protagonistes du changement organisationnel», *Esprit Critique, été, Vol05, n° 3*, [www.espritcritique.org](http://www.espritcritique.org)
- Geneviève M. (2004), « Construction de compétences et environnement turbulent. Le cas d'équipes en charge de projets innovants. », *Revue Française de Gestion*, volume 30, n° 149, mars-avril 2004/2, p 117-131
- Grant R.M. (1991), « The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation », *California Management Review*, Printemps, vol. 33, p.114-135. 381
- Gordon, J., Halasz, G., Krawczyk, M., Leney, T., Michel A., Pepper, D., Putkiewicz, E., & Wisniewski, J. (2009). Les compétences clés en Europe : ouvrir de nouvelles perspectives pour apprendre tout au long de la vie grâce au curriculum scolaire et à la formation des enseignants, résumé. [http://ec.europa.eu/education/more-information/doc/keysum\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/education/more-information/doc/keysum_fr.pdf)
- Hamel G., Prahalad C.K. (1990), « The core competence of corporations », *Harvard Business Review*, vol. 68, 3, p.79-91.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business Press, Boston, 357 p.
- Helfer J-P., Kalika M., Orsoni J. (2016), *Management stratégique*, 10ème édition, Vuibert édition, 512 p.
- Ingham M. (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, Jan.-Fév., p.105-119.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., Fréry. F. (2011),«Stratégique», 8ème édition, Pearson France, 720 p.

- Jouili K., Chaabouni J, (2008), « Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques », disponible sur : [medforist.grenobleem.com/Contenus/Conference%20Tunisia%20IEBC%202005/papers/June25/24pdf](http://medforist.grenobleem.com/Contenus/Conference%20Tunisia%20IEBC%202005/papers/June25/24pdf), consulté le (25/04/2012)
- Koenig G. (1994), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, p.76-83.
- Lippman S. A., Rumelt R. P. (1982), « Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition », *Bell Journal of Economics*, 13, p.418-438.
- Marchesnay M. (2002), « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources Compétences - un essai de praxeologie », <http://asso.nordnet.fr/adreg/ADREG3.htm>.
- Moingeon B., Métais E., (1999), « Stratégie de rupture basée sur des innovations radicales : étude du cas de l'entreprise Salomon à la lumière de ses compétences et capacités organisationnelles », *Cahiers de recherche, HEC*.
- Nonaka, I. (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, 5, p.14-37.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1997), «La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante», De Boeck Université, Paris, 303 p.
- Peteraf, M. (1993), « The corner-stones of competitive advantage: a resource-based view », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p.179-91.
- Renard L., St-Amant G.E., (2006), « capacité organisationnelle et capacités dynamiques : le cas d'une organisation de l'industrie touristique», Grandval et Soparnot Editions, L'analyse et les développement des compétences, Paris :Vuibert
- Saïas M., Métais, E., (2001), « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 4, N° 1, p. 183-213, mars
- Sanchez R. (2000), « Une comparaison des approches de la ressource, des capacités dynamiques, et de la compétence. Une contribution à la théorie du management 394 stratégique », In B. Quélin, J.-L. Arrègle, *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, Paris, p.55-82.
- Soparnot, R. et Stevens, E. (2006), *Le développement de nouveaux services, le levier de l'apprentissage organisationnel*, *La revue des Sciences de gestion, direction et gestion des entreprises*, n° 217, p. 111
- Teece D.J. (1987), *The Competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*, Ballinger Pub. Co., Cambridge, Mass, 256 p.
- Tisseyre R.-C. (1999) *Knowledge management: théorie et pratique de la gestion des connaissances*, Paris, Hermès, 185 p.
- Wernerfelt B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, 2, p.171-80.
- Zarifian, P. (1999), «Objectif compétence. Pour une nouvelle logique», éditions Liaisons, Paris, 229 p.