

## **GESTION DES COMPÉTENCES, STRATÉGIE ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE: QUEL EST LE RÔLE DE LA FONCTION RH?**

GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO DA EMPRESA:  
QUAL O PAPEL DA FUNÇÃO RH?

Didier **RETOUR**

### **Résumé**

Cet article traite la question suivante: quelle est la relation réelle entre la gestion des entreprises et sa gestion des compétences? Sur la base d'une modélisation théorique puis de plusieurs monographies réalisées récemment au sein de plusieurs entreprises françaises, cette contribution met en exergue le rôle que pourrait jouer la fonction RH en vue d'améliorer les relations entre la gestion des compétences, la stratégie et la performance de l'entreprise. C'est à un nouveau rôle que l'articulation de la gestion des compétences à la stratégie et la performance de l'entreprise convie la fonction RH en devenant pleinement l'acteur du Capital Humain et Social de l'entreprise et en répondant ainsi à l'appel des dirigeants d'entreprises.

**Mots clés:** Compétence – Stratégie – Performance – Délibéré – Émergent.

### **Resumo**

Este artigo trata da seguinte questão: qual é a relação real entre a gestão das empresas e sua gestão das competências? Baseada na modelização teórica e nas várias monografias realizadas recentemente no interior de várias empresas francesas, esta contribuição coloca em destaque o papel que poderia ter a função RH para melhorar as relações entre a gestão das competências, a estratégia e o desempenho da empresa. É para um novo papel que a articulação da gestão das competências na estratégia e o desempenho da empresa convida a função RH tornando-se plenamente o agente do Capital Humano e Social da empresa e respondendo assim ao chamado dos dirigentes de empresas.

**Palavras-chave:** Competência – Estratégia – Desempenho – Deliberado – Emergente.

## Introduction

Depuis maintenant plus d'une vingtaine d'années, la gestion des compétences occupe une place importante au sein de la fonction ressource humaine (Gilbert, 2003). A la suite du fameux rapport Riboud publié en 1987, de nombreuses contributions ont permis progressivement de définir et d'instrumentaliser la gestion des compétences au sein des entreprises françaises, notamment au plan de la gestion des compétences individuelles. Les référentiels de compétences élaborés dans les entreprises privées ou les organisations publiques en témoignent concrètement (Jouvenot & Parlier, 2005).

Mais les apports théoriques et pratiques ne se limitent pas à la dimension individuelle de la gestion des compétences. Ainsi, progressivement, à la suite des travaux fondateurs de Penrose (1965), puis de Wenerfelt (1984), de Prahalad & Hamel (1990), Barney (1991), Colbert (2004), Collis & Montgomery (1995), Grant (1991), etc., le lien entre stratégie et compétences a été étudié. L'approche "Resource Based View" (RBV) qui incarne en particulier cette volonté, indique clairement que le capital des compétences détenues par une entreprise peut être à la source d'un avantage concurrentiel et devrait dès lors être pris en considération lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Parallèlement, les travaux pionniers en France de C.H. Besseyre des Horts (1987, 1988) ont sensibilisé les dirigeants d'entreprise et les directeurs ressources humaines (DRH) à la dimension stratégique de la fonction Ressources Humaines. Dans les années 90, la contribution de Dave Ulrich avec sa célèbre typologie a mis en lumière les différents rôles que la fonction RH pouvait jouer au sein des entreprises dont celui de "partenaire stratégique". Pour mémoire, D. Ulrich (1996) propose quatre grands rôles: 1. Administrateur de système RH 2. Champion des employés 3. Partenaire stratégique et 4. Agent de changement. L'administrateur de système répond rapidement et pertinemment aux questions, informe et forme ses clients,

améliore constamment ses pratiques RH, actualise ses compétences... Le champion des employés est à l'écoute du personnel, favorise la communication et la transparence. Il est le porte-parole des salariés vis-à-vis de la direction, attentif à la santé physique et mentale du personnel, il mise sur l'intelligence des salariés... Le partenaire stratégique assure une veille permanente de l'environnement, participe aux décisions stratégiques, aligne les systèmes GRH à la stratégie et intègre les RH dans les tableaux de bord de l'entreprise. L'agent de changement, comme son intitulé l'indique, facilite l'acceptation des changements des salariés par la participation, responsabilise les acteurs face aux changements, encourage la tolérance face à l'erreur...

Cependant, contrairement à la gestion des compétences, l'essor d'une approche stratégique concrète des RH demeure limité: "Les résultats d'une étude menée régulièrement depuis plus de 10 ans (1995, 1998, 2001 et 2004) confirment que le rôle stratégique du DRH ne progresse pas (Lawler, Bourdeau & Mohrman, 2006 cité par CH Besseyre des Horts (2007), Lawler & Mohrman, 2003. Ceci, malgré le fait que désormais 83% des DRH en France soient membres du comité exécutif de leur société (RH&M et ISR, 2006). La même étude française précise que quatre PDG sur dix jugent que leur entreprise n'est pas performante lorsqu'il s'agit de donner des conseils stratégiques RH! Cette situation s'expliquerait, selon Barney & Wright (1998) par le fait que peu de DRH sont en mesure d'expliquer, en termes économiques, comment les RH de l'entreprise peuvent être à la base d'un avantage compétitif durable et le rôle que joue la fonction RH dans ce processus. Réale & Dufour (2006) confortent cette analyse: "nombre de DRH sont plus à l'aise dans la définition et la mise en place des systèmes que dans la formulation claire des stratégies".

Quelle est la réalité du lien entre GRH et stratégie? Quelle forme prend le management stratégique des ressources humaines? Plus

précisément, quelle est la relation réelle entre la gestion des entreprises et sa gestion des compétences? Lorsqu'elle existe, quelle est sa contribution et sa relation à la performance de l'entreprise? Nous ne disposons pas en France d'études empiriques permettant de répondre à ces questions. Ce constat est à la base de cette contribution. Elle entend combler cette lacune par la présentation de plusieurs monographies réalisées récemment au sein de plusieurs entreprises françaises (partie II). Au préalable, nous définirons le cadre théorique et présenterons les modèles à notre disposition (partie I). La conclusion met en exergue le rôle que pourrait jouer la fonction RH en vue d'améliorer les relations entre la gestion des compétences, la stratégie et la performance de l'entreprise.

## **1 Gestion des compétences, stratégie et performances: quelles relations?**

### **1.1 Définitions**

Notre contribution visant à examiner les liens entre compétence, gestion des compétences, stratégie, management stratégique des ressources humaines et performance, il convient de présenter les définitions que nous retenons de chacun de ces concepts.

Par compétence, nous entendons à la suite de Defelix (2003), "une combinaison de ressources, dans une situation donnée, rendant capable de...". Cette définition présente l'avantage d'être générique. Elle peut s'appliquer tout aussi bien à un individu qu'à un groupe de salariés (compétence collective) ou à une entreprise (compétence clé ou stratégique). La notion de combinaison de ressources laisse entendre que ces ressources peuvent être très variées. Il peut s'agir de données ou d'informations mises à la disposition des salariés ou détenues par ceux-ci; d'outils, d'instruments, de systèmes d'aide à la décision, de routines organisationnelles; de connaissances ou de savoir-faire acquis par la formation, par l'expérience; d'attitudes, de traits de personnalités, de motivations, de savoir-être,

d'éléments culturels (valeurs, identités), ... La compétence est toujours située: elle dépend d'une situation donnée, d'un contexte plus ou loin favorable, avec des marges de manœuvre temporelles elles aussi plus ou moins flexibles. L'expression "rendant capable de..." indique qu'il s'agit de quelque chose de tangible, d'opérationnel, de mesurable et pas seulement d'une hypothèse ou d'un potentiel.

Sur la base de la définition de la compétence qui vient d'être présentée et commentée, la gestion des compétences peut être définie comme la somme des actions, démarches, outils, ... permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques, de sa culture. Acquérir renvoie naturellement aux actions menées pour recruter mais aussi aux efforts déployés par une entreprise pour être attractive et attirer naturellement les candidats dont elle a besoin. Stimuler fait référence aux processus permettant à une entreprise de motiver individuellement ou collectivement ses salariés dans la direction souhaitée par elle. Ces processus prennent forme en particulier à travers les méthodes de classification, de rémunération et d'évaluation mobilisées par une organisation. Enfin, par réguler, nous entendons les moyens déployés pour assurer en permanence l'adéquation des besoins de l'entreprise (aujourd'hui et demain) à ses ressources disponibles: les actions de formation, la gestion des carrières, les processus de mobilité interne et externe, la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences, ... appartiennent à cette famille de moyens à la disposition de l'entreprise. Cette gestion des compétences s'opère au sein d'une entreprise donnée. C'est la raison pour laquelle elle doit être adaptée à la vocation, aux buts et objectifs, à la stratégie de cette entreprise, ....

Tout comme le concept de compétence, le mot

stratégie a reçu de nombreuses propositions de définition. En suivant l'approche privilégiée par les auteurs de Strategor, nous retenons qu' "élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe". Choisir les domaines d'activité correspond à la définition des fameux couples produits/marchés (stratégie de groupe ou corporate strategy). Allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe fait référence à la stratégie concurrentielle ou "business strategy" qui a pour "objectif, en situation de libre concurrence, d'assurer à l'entreprise un avantage compétitif durable sur l'ensemble de ses concurrents, dans un domaine particulier". La stratégie de coûts et la stratégie de différenciation forment les deux grands types de stratégie concurrentielle. Il convient de distinguer au-delà des stratégies de groupe et des stratégies concurrentielles, les stratégies fonctionnelles qui indiquent "la contribution de chaque fonction à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la construction d'avantages concurrentiels". Dès lors, elles "traduisent les choix majeurs quant à l'obtention, à l'agencement et à la gestion des ressources financières, matérielles, technologiques et humaines de l'entreprise" (Desreumaux, 1993).

La stratégie fonctionnelle en matière de ressources humaines correspond au management stratégique des ressources humaines (MSRH), concept qui a lui-même reçu plusieurs définitions. Ainsi, D. Miller définit de la sorte le MSRH: "Toutes les décisions et les actions relatives au management des salariés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigés vers la création d'un avantage concurrentiel durable". De son côté, G. Dessler (2008) propose la définition suivante: "Strategic human resource management means formulating and executing human resource policies and practices that produce the employees competencies and behaviors the company needs to achieve its strategic aims". D. Ulrich met en

avant une définition très concise: "The process of linking HR practices to business strategy". On est proche du rôle de partenaire stratégique qui revient selon A. Roger (2007) à: "contribuer à l'élaboration de la stratégie business tout en facilitant sa mise en œuvre de telle sorte qu'elle soit comprise et relayée par chacun des acteurs concernés. Le rôle du DRH contribue alors à la prise de décision stratégique dans l'entreprise". L'approche privilégiée par A. Roger tout comme celle de D. Ulrich indique les deux rôles que peut jouer le MSRH au sein d'une entreprise: mettre en œuvre sur le plan humain les stratégies de groupe et concurrentielles; prendre part à la définition de ces deux niveaux de stratégie. Nous présenterons ultérieurement dans ce texte les modèles illustrant ces deux voies du MSRH.

Il nous reste à définir le concept de performance, tâche tout aussi délicate que les précédentes car le mot est lui aussi polysémique. Selon A. Bourgignon (1996), à partir d'une analyse étymologique et sémantique, trois sens s'articulent autour du mot performance: "1°) la performance est un succès. La performance n'existe pas en soi; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises et les acteurs. 2°) la performance est résultat de l'action, évaluation ex post des résultats obtenus 3°) la performance est action, se lisant comme le processus qui mène au succès". Dans ces conditions, "la performance ne manque pas de repères sur lesquels s'appuyer: économique (rentabilité, productivité), juridiques (conformité légale, solvabilité) organisationnels (compétence, cohérence, efficacité) ou sociaux (synergie, implication, satisfaction des salariés, développement des potentiels, qualité de vie au travail)" (Louart, 1996). Toute la question est de déterminer le niveau d'analyse. On peut par exemple "restreindre la performance RH à des enjeux sociaux ou agir sur de tels enjeux en les adaptant à la stratégie (selon une logique d'ajustement dépendant) ou en considérant que les hommes sont des ressources actives qui,



par conflit ou coopération, interviennent sur les choix stratégiques” (Louart, 1996). Dans ce texte, nous mettrons particulièrement l’accent sur le rôle de la fonction RH à la conception et à la mise en œuvre de la stratégie (priviliégiant ainsi l’aspect processuel de la performance) en examinant également les outils de mesure de performance qui sont mobilisés.

En plusieurs occasions dans les développements précédents, nous avons vu que les liens entre la gestion des compétences et la stratégie pouvaient prendre la forme soit d’une relation descendante “top-down” (on demande à la fonction RH de mettre en œuvre sur le plan humain les options stratégiques retenues), soit d’une relation ascendante “bottom-up” (la fonction RH est invitée à prendre part à l’élaboration des choix stratégiques). Nous allons maintenant présenter plusieurs modèles qui caractérisent ces deux grandes approches.

## **1.2 Modèles de relation entre stratégie et gestion des compétences**

### **1.2.1 De la stratégie aux compétences requises: l’approche “top-down”**

Ce modèle est simple dans sa conception. Son point de départ est la formulation de la stratégie de groupe et de la stratégie concurrentielle. Ces deux préalables étant posés, il est demandé à la fonction ressources humaines d’identifier les compétences requises par ces options stratégiques. Dans ce cadre, la direction des ressources humaines définit son propre plan stratégique (MSRH) lui permettant de s’assurer que les compétences requises seront disponibles au bon moment lors de la mise en œuvre des stratégies de groupe et concurrentielles. Des instruments de type Balanced Score Card (BSC) ou “HR Score Card” (Becker, Huselid, Ulrich, 2001) permettent de suivre l’évolution des résultats en référence aux objectifs initiaux: “Le BSC est devenu une méthode pour décliner les buts stratégiques en objectifs concrets à tous les niveaux de l’organisation” (Gilbert, 2007).

Cette approche dénommée fréquemment “alignement vertical” considère que la GRH est un élément uniquement de support à la chaîne de valeur de l’entreprise (Porter, 1986) et “dont la raison d’être est de faciliter la mise en œuvre d’une stratégie business décidée ailleurs” (Besseyre des Horts, 2007). De façon générique, plusieurs auteurs ont essayé de formaliser cette approche. Ainsi Besseyre des Horts (1987), Schuler et Jackson (1987) ou plus récemment Bamberger & Meshoulan (2000) proposent des grilles d’analyse qui traduisent a priori des choix de mobilisation des compétences et des outils RH selon telle ou telle stratégie concurrentielle. A titre d’illustration, dans le cas d’une stratégie basée sur la recherche d’innovation, Bamberger et Meshoulan recommandent des emplois à large contenu et enrichis, des équipes de travail très autonomes, de nombreuses communications internes, un système de coordination basé essentiellement sur les valeurs partagées de la culture d’entreprise, un système de rémunération ayant comme base les performances individuelles et collectives, etc.

### **1.2.2 Des compétences détenues à la stratégie: l’approche “bottom-up” ou Resource Based View (RBV)**

Comme l’indique clairement C.H. d’Arcimoles (2003), “la théorie des ressources [i.e. RBV] s’efforce d’expliquer l’avantage concurrentiel des entreprises par des facteurs internes, plutôt que par l’analyse sectorielle et les couples produits-marchés. Constatant que les écarts intra sectoriels de performance sont plus importants que les écarts intersectoriels, l’idée est d’apporter une explication par l’hétérogénéité observée des ressources possédées par les entreprises concurrentes. Pour les auteurs de ce courant, cette diversité suggère que c’est bien la détection et l’agencement de ressources propres, à la fois physiques et humaines, qui permettent aux entreprises de construire leur unicité et d’assurer un développement durable”.

Le principe d'analyse est le suivant: l'identification, la protection, l'exploitation, la création de ressources rares (compétences clés) de l'entreprise peut permettre de créer des avantages concurrentiels sur ses marchés. Le vocabulaire n'est cependant pas encore stabilisé. Hamel et Prahalad (1990) parlent de "cœur de compétence" ou encore de "pôles de compétences" pour désigner un apprentissage collectif dans l'organisation, plus spécifiquement dans la manière de coordonner les expertises en matière de production et d'intégration des différentes technologies. Le BCG, de son côté, mobilise la notion de "plate-forme stratégique" pour rendre compte d'"un ensemble cohérent de compétences relatives au métier et de capacités organisationnelles dont la combinaison assure la compétitivité de l'entreprise" (Milan, 1991).

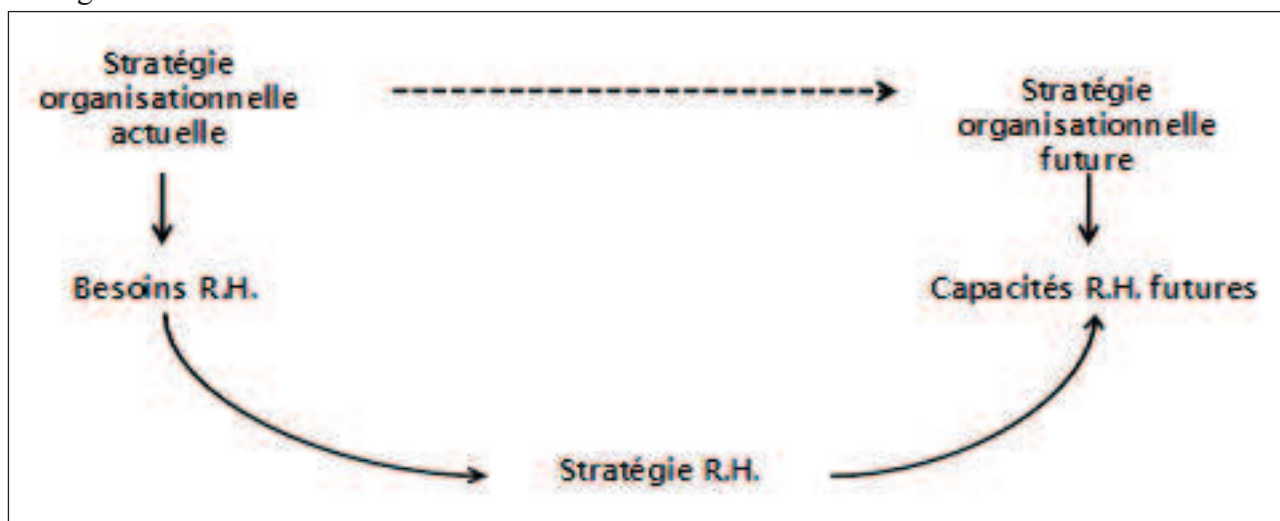
Plusieurs auteurs dont M. Javidan (1998) ou Grant (1991) ont essayé de clarifier les concepts et de fournir des supports méthodologiques d'analyse permettant d'identifier au sein d'une entreprise ses compétences clés. Les caractéristiques de ces ressources clés sont ainsi définies: elles sont bien entendu propres à l'entreprise, résultent d'une combinaison de ressources, capacités, compétences, en nombre restreint, difficiles à imiter, à substituer et à échanger (Barney & Wright, 1998). L'approche RBV si elle met en avant de façon très privilégiée

l'analyse des compétences détenues en interne, doit être nécessairement mise en relief ensuite avec les éléments clés de l'environnement comme le rappelle opportunément Collis & Montgimery (1995).

### 1.2.3 Stratégie et gestion des compétences: un double processus?

Des auteurs comme Guérin et Wils (2006) pensent que la relation entre stratégie et compétences s'établit en réalité par un double processus d'alignement et d'investissement (cf. schéma 2). Le premier processus aligne, comme nous l'avons vu plus haut, les ressources humaines sur les besoins RH qui découlent de la stratégie [...]. La stratégie RH est ici réactive: déclinaison de la stratégie en compétences requises. Le processus d'investissement influence la stratégie par le biais des capacités RH (...). En travaillant à bâtir les forces qui seront à la base des stratégies futures, la stratégie RH est ici proactive, s'appuyant sur les compétences détenues [...]. Dans les faits, selon les deux spécialistes québécois, la véritable stratégie est donc composée simultanément de décisions à court terme visant l'alignement sur les grandes orientations stratégiques et de décisions à long terme relatives à l'investissement dans les capacités RH de l'organisation.

**Schéma 1** – Le double processus d'alignement et d'investissement à la base de la formulation de la stratégie



Au-delà des approches conceptuelles disponibles, quels sont les constats empiriques et génériques qui peuvent être formulés aujourd'hui sur ces relations entre la gestion des compétences, la stratégie et la performance de l'entreprise?

### 1.3 Constats empiriques génériques et actualité de la problématique

#### 1.3.1 Eléments d'enquête

Comme le souligne C.H. Besseyre des Horts (2006), "jusqu'au dans les années 90 la conception traditionnelle, à savoir la GRH comme facilitant la mise en œuvre de la stratégie, a été dominante [...]: la GRH n'intervient que comme une activité support dont la raison d'être est de faciliter la mise en œuvre d'une stratégie business décidée ailleurs". Il n'est pas certain que ce modèle ne reste pas dominant.

"Dans pratiquement toutes les entreprises, la DRH intervient au niveau des mises en œuvre et non à celui de l'élaboration des stratégies". Dans ces conditions, "c'est un défi majeur pour la fonction ressources humaines que d'identifier, de préparer et mettre à disposition en temps utile les compétences nécessaires à la réalisation de sa stratégie" (Réale & Dufour, 2006). "Les PDG accordent aux RH un rôle stratégique primordial. [...]. Son efficacité est même essentiellement jugée à son aptitude à soutenir la stratégie de l'entreprise. Qui dit soutenir la stratégie, dit valoriser le capital humain en le mettant au service des besoins de l'entreprise" [...] "Pour plus des trois-quarts des PDG (76%), la mission prioritaire est de loin celle qui consiste à recruter, développer et retenir les compétences requises" (RH&M et ISR, 2006), c'est-à-dire d'aligner les moyens humains à la stratégie de l'entreprise. C'est ce que confirme une enquête récente: "Concrètement, les DRH mettent en œuvre des plans stratégiques dont l'objectif premier est d'aligner les politiques RH sur la stratégie de l'entreprise (78% des réponses), d'accompagner les évolutions métiers (69%), d'organiser la fonction RH (44%) et dans moins d'un quart des entreprises, de travailler sur la

performance de la fonction RH pour en développer la qualité de service et réduire les coûts" (dépêche AEF, 20 mars 2007).

L'importance relative accordée à la performance peut surprendre sauf à considérer, avec P. Gilbert, que "la question de l'évaluation de la performance RH ne peut être détachée de questions plus générales comme, celle, fondamentale, visant à définir la place de la fonction RH dans l'entreprise" [...]. Aussi, la réponse à la question "comment évaluer" est-elle secondaire par rapport à celles du positionnement de la fonction RH dans l'entreprise et de sa contribution attendue à la création de valeur" (Gilbert, 2007).

#### 1.3.2 Evolutions récentes

L'évolution récente de la législation française a renforcé la pertinence d'un examen entre ces différents éléments. Ainsi, la loi de cohésion sociale qui s'applique en France aux entreprises de plus de 300 salariés (150 s'il s'agit de groupes européens) imposent désormais aux entreprises de mener des négociations à partir de janvier 2008 sur "les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires", et "sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) sur laquelle le CE est informé et des mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associé (formation, VAE, bilan de compétences, accompagnement à la mobilité professionnelle et géographique des salariés)".

De plus, des changements économiques et structurels modifient les relations examinées ici. Ainsi, la pression économique d'ensemble que connaissent les entreprises conduit leurs dirigeants à exiger des indicateurs de performance, avec une baisse des coûts et des efforts de rationalisation au sein de toutes les fonctions dont le département RH. A cet élément, il convient d'ajouter au plan structurel, le développement des structures en réseau – qu'il soit interne (cf. le

cas du Technocentre de Renault) ou à dimension territoriale (de type pôle de compétitivité) ou le recours croissant aux pratiques d'externalisation qui sont autant de formes nouvelles de mobilisation des compétences internes et externes, interpellant directement le lien entre gestion des compétences et stratégie.

Face à cette problématique de l'articulation entre gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise, nous manquons cruellement d'études empiriques appliquées et qui permettent d'aller au-delà de statistiques globales présentées plus haut. La suite du développement rend compte de plusieurs pratiques observées au sein d'entreprises implantées en France.

## 2 Des pratiques d'entreprises au poids inégal

L'encadré ci-dessous présente les moyens méthodologiques déployés pour tenter de répondre à notre problématique.

### Méthodologie

Nous avons étudié neuf entreprises ou réseaux d'entreprises qui font l'objet d'un encadré spécifique (cf. infra) présentant les caractéristiques principales de la relation entre la gestion des compétences et la stratégie. A une exception près, nous avons interviewé le DRH de chaque entreprise et récupéré des documents permettant de compléter les réponses recueillies. La rédaction de l'encadré relatif à System@tic repose uniquement sur la lecture de documents. Plusieurs encadrés (n° 2, 3, 4, 5, 7 et 8) ont bénéficié d'entretiens complémentaires avec soit des DRH adjoints, soit des DRH de sites, soit encore d'échanges avec des dirigeants et cadres opérationnels. L'encadré Arnould n° 6 repose également sur une étude de cas pédagogique rédigée par Françoise Autier. Au total, les résultats présentés s'appuient sur plus d'une vingtaine d'entretiens.

L'articulation entre stratégie et gestion des compétences renvoie dans les entreprises à trois modèles de pratiques au poids spécifique inégal:

- Un premier modèle dans lequel la gestion des compétences est conçue et mise en œuvre comme un dispositif au service du déploiement de la stratégie. C'est de loin le plus répandu quand les entreprises tentent d'articuler stratégies et compétences.
- Un deuxième modèle, encore exceptionnel, dans lequel l'identification des compétences détenues par l'entreprise alimente la construction de sa stratégie.
- Enfin, un troisième modèle en émergence, où la mise en réseau de compétences inter-organisations participe de la création de nouvelles compétences.

### 2.1 Un modèle dominant: la gestion des compétences au service de la stratégie

En théorie, les démarches de gestion des compétences sont censées permettre une gestion des ressources humaines favorable à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. En pratique, de nombreuses analyses de cette approche de gestion ont démontré que les objectifs de gestion des hommes d'un côté et de performances de l'autre ne se rejoignent que rarement notamment en raison du fait qu'ils ne sont pas portés dans l'entreprise par les mêmes acteurs. La gestion des compétences est portée en effet par la fonction Ressources Humaines qui vise d'abord une gestion des hommes et de l'emploi (recruter, rémunérer, former). Alors que les objectifs de performance sont portés par les fonctions opérationnelles centrées sur l'atteinte de résultats économiques exprimés en indicateurs de valeur ajoutée, coûts, qualité et délais.

Un nombre croissant d'entreprises tentent néanmoins d'articuler stratégie et gestion des compétences de manière plus maîtrisée. L'objectif recherché est de parvenir à traduire dans l'ensemble du processus de gestion des



compétences individuelles et collectives les actions requises pour satisfaire aux exigences de performance de la stratégie de l'entreprise.

Cette traduction passe de manière assez bien décrite maintenant par la démarche méthodologique type suivante:

Le plan stratégique, généralement à trois ans, est élaboré par l'équipe dirigeante, puis décliné dans chaque fonction de l'entreprise au

travers d'une série d'objectifs dont les objectifs Ressources Humaines. Chaque secteur devant préciser à son tour les objectifs qu'il se fixe, les moyens et les outils à mobiliser, les chantiers à mettre en œuvre notamment dans le domaine des compétences requises individuelles. Cette démarche est illustrée par le processus mis en œuvre par l'un des deux leaders mondiaux des fixations métalliques et plastiques.

#### **Encadré 1 - S'assurer de l'adéquation entre compétences individuelles et exigences des marchés**

Dans cette entreprise de conception et de fabrication de fixations métalliques et plastiques pour les marchés de l'automobile, de la téléphonie et des nanotechnologies, l'enjeu principal est de s'assurer du bon niveau d'adéquation des compétences détenues par les salariés avec les compétences clés exigées par les marchés (connectique, plasturgie, découpage, emboutissage en grande série et sous certification qualité)

Une démarche de type Balanced Score Card (BSC) est élaborée au travers de laquelle la direction demande à chaque fonction comment elle entend contribuer à la stratégie globale. Par ailleurs, les métiers sont identifiés ainsi que les activités et les compétences requises au travers d'un référentiel comprenant des compétences métiers et des compétences transversales (organisationnelles, managériales, conduite de projet,...). L'évaluation des compétences détenues par les salariés est saisie sur un système d'information sur SAP qui renseigne sur l'état du portefeuille des compétences clés.

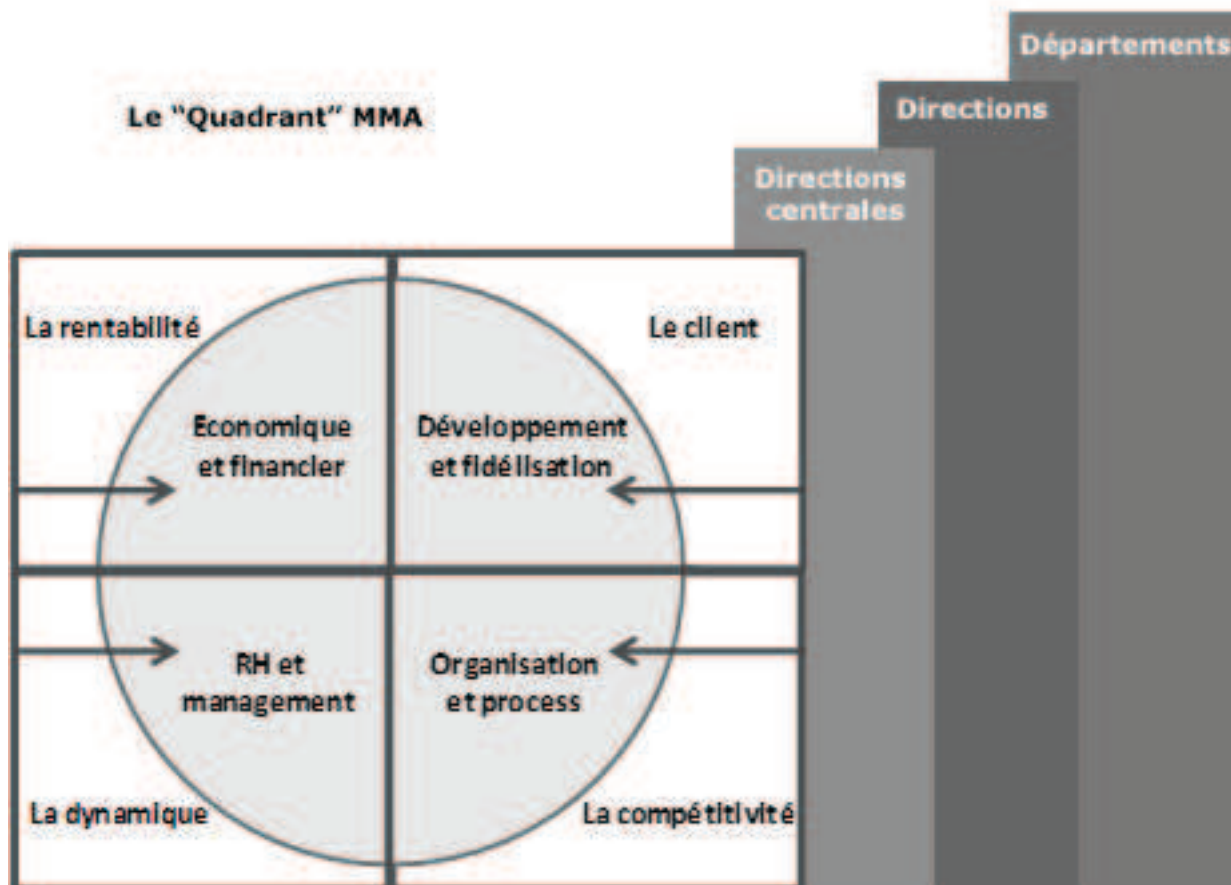
Dans cet exemple, l'entreprise tente de faire un lien direct entre son projet stratégique et les exigences de compétences individuelles qui en découlent pour les salariés. Cette tentative de traduction descendante a été adoptée par d'autres entreprises telles que par exemple Renault Trucks ou les Caisses d'Epargne. Ces approches se heurtent au fait que la performance attendue par le projet stratégique de l'entreprise ne peut se résoudre à la seule addition des compétences individuelles exigées des salariés en situation de travail. Entre stratégie globale et objectifs individuels de compétences en effet, des éléments essentiels de structuration des compétences manquent que sont l'organisation du travail et les compétences stratégiques. L'organisation du travail adoptée par une entreprise

constitue un déterminant des compétences en ce qu'elle vise une efficacité productive et des améliorations dans l'implication des salariés et le fonctionnement des collectifs au travail. Il est donc nécessaire de tenir compte des choix organisationnels dans la définition des compétences attendues par le projet stratégique.

De la même manière, l'identification du contenu des compétences stratégiques de la firme s'avère un facteur indispensable dans la déclinaison de ses objectifs stratégiques. C'est le choix qu'ont effectué MMA et Renault dans la mise en œuvre de leurs démarches compétences respectives.

**Encadré 2 - une déclinaison des objectifs stratégiques: le cas MMA**

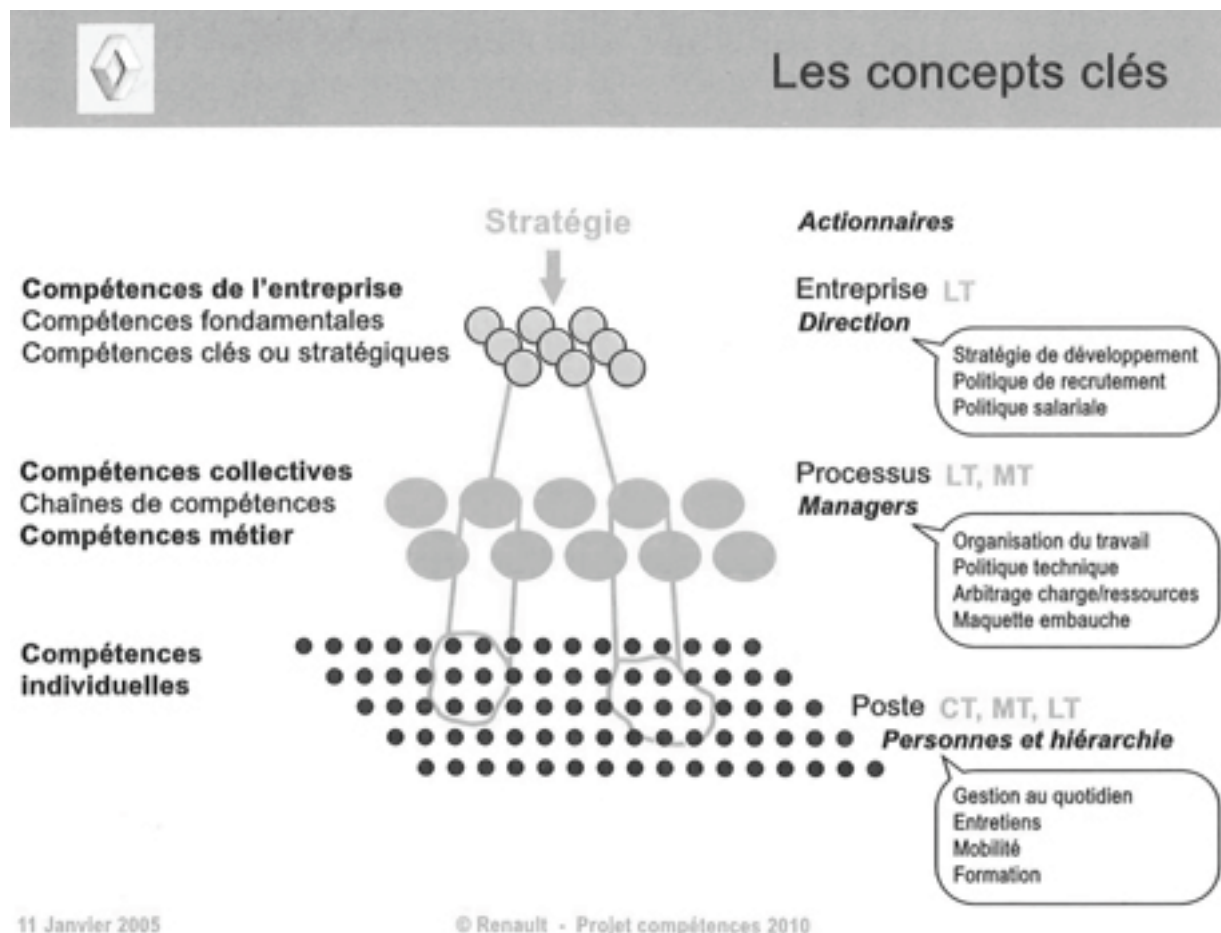
MMA, Groupe mutualiste d'assurance a défini son projet stratégique 2005-2010 fondé sur le partenariat avec trois compagnies mutualistes, GMF, MAAF et AZUR. Les orientations du Groupe visent l'accroissement de la notoriété, une dynamique de croissance basée sur une forte capacité d'innovation des produits et services et la recherche de l'excellence opérationnelle. Six leviers de la stratégie sont clairement identifiés qui doivent permettre d'atteindre ces objectifs (produits, process, pilotage, outils, organisation et les hommes). Pour mettre en œuvre les objectifs qui traduisent la stratégie, un "quadrant" annuel est élaboré qui fait l'objet d'une démultiplication par direction centrale, direction et départements.



La partie "dynamique" du quadrant comporte la définition des évolutions des besoins des métiers par département en termes quantitatifs et qualitatifs et des compétences exigées techniques et comportementales. L'objectif de chaque manager est de présenter chaque année à ses salariés le quadrant de son département pour expliquer à chacun sa contribution individuelle attendue et définir ses objectifs de performance annuelle. La déclinaison stratégique de MMA intègre également la notion de "compétences collectives" définies comme un ensemble de compétences produites par la rencontre entre compétences individuelles détenues par les salariés, les process organisationnels (notamment la capacité d'industrialisation du traitement des sinistres ou la puissance du système d'information), et les savoir-faire détenus par l'organisation (notamment le travail en mode projet).

### Encadré 3 - une déclinaison des objectifs stratégiques: le cas Renault

Renault SA a mis en place pour sa part, une gestion des compétences fondée sur la stratégie globale de la firme à travers la démarche “Compétences 2010” lancée en 2000 et schématisée ci-dessous:



Source: Gipmis, juin 2005

Pour sa part, la démarche de Renault vise à faire en sorte que l'entreprise dispose à un horizon de 10 ans des équipes et des hommes nécessaires à la réalisation de ses objectifs stratégiques. Parmi ceux-ci, le rythme d'innovation et la capacité à maîtriser ses compétences critiques apparaissent comme des avantages concurrentiels à développer.

Si la démarche de Renault emprunte à une approche métiers relativement classique, son originalité réside d'une part dans le fait qu'elle prend appui sur l'évaluation et le pilotage des compétences collectives (les "mailles de compétences" au nombre de 60) qui renvoie

à l'activité des équipes qui concourent à un processus ou à une étape d'un processus, par exemple la maintenance ou l'emboutissage. La construction d'itinéraires de mobilité structure les repères collectifs issus des orientations stratégiques et alimente la politique de mobilité de l'entreprise.

D'autre part, la nomination de "pilotes de compétences" parmi les directeurs opérationnels positionne la démarche compétences au plus haut niveau. Chaque pilote, assisté d'un conseiller métier (gestionnaire RH), définit la politique compétence de son métier et élabore des plans d'action visant l'amélioration des compétences

(formation, transfert des compétences, capitalisation des connaissances, mobilité, recrutement...) et celle de l'organisation du travail (sécurité et conditions de travail). Dans ce dispositif, les directeurs opérationnels sont les acteurs chargés de "traduire" les enjeux de performance économique de l'entreprise en objectifs de compétences collectives. Le système est complété par un dispositif de capitalisation de l'expertise qui vise à réduire les risques de dispersion des savoirs et des savoir-faire détenus chez Renault.

Environ 220 domaines d'expertise ont été identifiés essentiellement en Ingénierie. Une Direction de la Recherche et d'études avancées a été créée en 2006 dont l'une des missions centrales est "d'animer en transversal tous les domaines d'expertise au sein de l'entreprise et de veiller à ce que Renault possède bien les compétences qu'elle considère comme le cœur de métier de l'automobile".

Dans ce premier modèle d'articulation de la gestion des compétences à la stratégie, les

exemples d'entreprises analysés montrent que le lien quand il existe, est univoque. Ce sont les orientations stratégiques qui déterminent la politique de gestion des Ressources Humaines et le cas échéant, la gestion des compétences dans une vision "descendante". La fonction Ressources Humaines n'est pas dans ce modèle une fonction "stratège", c'est à dire participant à la définition de la stratégie mais d'accompagnateur de sa mise en œuvre via une contribution plutôt quantitative, en particulier à travers le "Balanced Score Card". Quand la traduction de la stratégie repose sur les compétences, les compétences concernées sont plutôt de nature collectives et leur pilotage entre les mains de responsables métiers opérationnels.

D'une certaine manière, cette approche descendante qui vise à faire de la gestion des compétences une modalité de la mise en œuvre stratégique est aussi la voie que l'on peut observer dans des entreprises qui ont opté pour l'externalisation ou la sous-traitance d'une partie de leurs activités.

#### **Encadré 4** - La gestion des compétences au service d'une stratégie industrielle en réseau

L'entreprise fait partie d'un groupe mondial, spécialiste de l'équipement sportif, n°1 dans le domaine des sports d'hiver. Elle se caractérise par un fort taux de renouvellement de produit (1/3 de la gamme est renouvelée tous les ans).

La stratégie de l'entreprise a profondément muté en 20 ans. D'activités complètement réalisées en interne, l'entreprise a adopté un business model où:

- La phase de spécification ou de conception des produits demeure interne
- La phase de construction ou de développement va être déléguée à des sous-traitants
- Enfin, la phase de production reste maîtrisée chez des sous-traitants contrôlés par l'entreprise mère afin d'éviter d'avoir à fabriquer dans des réseaux "ouverts" (c'est-à-dire fabriquant des produits pour d'autres marques)

Cette stratégie industrielle en réseau développée par le Directeur des Achats a conduit à identifier trois types de compétences nécessaires à sa mise en œuvre:

- Des compétences de spécification (capacité à répondre aux besoins des clients avec des salariés de l'entreprise chargés d'observer les clients lorsqu'ils utilisent les produits de la marque dans la vie courante).



**Encadré 4** - La gestion des compétences au service d'une stratégie industrielle en réseau (à suivre)

- Des compétences partagées, c'est-à-dire des compétences qui sont transmises aux partenaires sous-traitants
- Des compétences de transfert qui servent à traduire les attentes de l'entreprise pour les rendre compréhensibles aux sous-traitants.

L'entreprise a par ailleurs mis en place un "centre de maillage des compétences" véritable plateau de développement destiné à accroître l'innovation en développant la fertilisation croisée des compétences entre les différentes expertises métiers requises pour la mise au point des produits.

Cette démarche a été pilotée par la Direction Industrielle de l'entreprise.

**2.2 Les compétences détenues comme élément de construction de la stratégie**

Le modèle d'articulation décrit dans le chapitre précédent est de loin le plus fréquemment repéré dans les pratiques d'entreprise. D'autres approches, certes moins nombreuses, se développent néanmoins à l'initiative d'entreprises que leur position sur le marché

très disputé, ou sur un métier en forte évolution voire la nécessité de reconstruire la légitimité de son activité à l'intérieur d'un Groupe poussent à envisager les compétences non pas comme "produit de sortie" de leur stratégie mais comme "ingrédient" indispensable à sa construction. Ici l'usage de la compétence change singulièrement de perspective.

**Encadré 5** - Un exemple de compétences clés chez ST Microélectronics

ST MicroElectronics, fabricant de semi-conducteurs, s'appuie sur l'identification de ses compétences clés pour dessiner son projet stratégique. Parmi celles-ci, la capacité à nouer des alliances avec des fournisseurs et des clients ou des partenariats sont repérés. Elles contribuent directement à dessiner les organisations respectives. L'entreprise a commencé par une alliance avec Nokia. Une expérience de coopération s'est déroulée de 2001 à 2007 par des alliances avec des concurrents (Philips NXP et FreeScale –ex Motorola semi-conducteurs– par exemple) où les partenaires ont mis en commun des compétences de conception et fabrication de puces électroniques en raison du coût trop élevé des investissements qu'aucun d'entre eux ne pouvait supporter seul.

Le co-investissement en 2001 des trois entreprises dans, "Alliance Crolles2" a été la traduction d'une mise en commun de ressources financières et humaines dans le domaine de la R&D pour générer de nouvelles applications techniques et commerciales que chaque société a pu exploiter ensuite séparément. Ce modèle original de "co-opétition" entre entreprises concurrentes a conduit jusqu'à l'élaboration d'une "politique RH commune à l'Alliance Crolles 2" permettant de formaliser parmi d'autres, des process communs en matière de recrutement, organisation du travail, développement des personnes et gestion de carrière.

Source: Dossier "stratégies d'alliances: quels défis pour les DRH? HR Lab Review N° 9, Hiver 2005

Ainsi, face aux questions que se posent les entreprises relativement à leur performance: Comment faire la différence face à la concurrence? Dans quelle direction se développer? Sur quels atouts distinctifs ancrer son développement? La réponse n'est pas uniquement centrée sur le positionnement face à un environnement à travers une approche par les seuls coûts de production. La poursuite de la performance dans ces entreprises est aussi envisagée à partir de l'avantage concurrentiel que peuvent constituer les ressources (comme nous l'avons vu au chapitre I) internes de

l'entreprise (équipement productif, savoir faire des salariés, brevets, marques, capital). Lorsque ces ressources sont capables de produire une activité, elles constituent une compétence pour l'entreprise. Cette compétence peut devenir un avantage concurrentiel si elle est rare, difficilement imitable et non standardisable. La stratégie de l'entreprise consiste alors à exploiter cette compétence comme un actif intervenant dans le processus de production de bien ou de services. C'est la démarche adoptée dans l'exemple qui suit:

**Encadré 6 - Des compétences considérées comme des ressources stratégiques. L'exemple d'Arnould au sein du Groupe Legrand**

Cette entreprise de 850 personnes conçoit, fabrique et commercialise des produits d'appareillage électriques.

À la suite de la réorganisation de Groupe en divisions, ARNOULD FAE a dû se reconvertir. L'analyse des compétences est réalisée selon la méthodologie suivante:

- Identifier les savoir-faire détenus
- Définir les compétences centrales (compétences métiers alliées à des compétences organisationnelles)
- Mobiliser les acteurs concernés
- Développer les compétences centrales

Elaborée avec l'encadrement, cette démarche permet d'identifier trois compétences centrales susceptibles d'imposer un avantage concurrentiel durable sur un marché. L'une d'entre elles repose sur le savoir-faire d'un atelier, le "spécial", qui réalise la personnalisation d'appareillage électrique. Cette compétence centrale réside dans la combinaison de différents métiers de base, qui se retrouvent assez communément, mais séparés, dans l'industrie. Ici, ils sont réunis dans le cadre d'une organisation qui favorise l'utilisation de moyens souples permettant de réaliser des pièces à l'unité, en valorisant un savoir-faire perçu comme représentatif d'une approche de l'artisanat d'art. L'avantage concurrentiel réside dans: "la capacité à proposer des solutions industrielles pour personnaliser des appareillages électriques en s'appuyant sur les moyens et l'expérience d'un grand Groupe."

Ce petit atelier est devenu un établissement consacré à l'appareillage électrique de luxe. Au-delà de cette expérience spécifique, le groupe Legrand a formalisé ce type d'approche pour la rendre opérationnelle. Désormais la "valorisation des ressources détenues" fait partie des valeurs du groupe. Celle-ci vise l'optimisation de l'utilisation des ressources du Groupe Legrand pour conquérir de nouveaux marchés, dans une perspective de développement durable.

Dans cette démarche, l'approche est menée par un tandem d'acteurs composé du Responsable de la production et son encadrement et du Directeur des Ressources Humaines. La place de la fonction Ressources Humaines est liée au profil singulier du DRH qui par sa connaissance du business et des métiers est parvenu à s'imposer comme interlocuteur crédible. Il a prôné une approche collégiale et encouragé la mobilisation/fertilisation de l'intelligence collective pour développer les compétences possédées par l'entreprise. Son rôle d'instructeur et d'animateur de la démarche en fait un acteur légitime de la direction générale. A

bien des égards, une telle approche notamment conduite par la fonction Ressources Humaines, paraît encore exceptionnelle.

Une approche hybride de celles décrites dans cette communication, tente de mêler gestion des connaissances critiques, gestion des compétences requises par la stratégie et détenues par l'entreprise.

C'est par exemple la démarche adoptée par le Groupe Schneider Electric au plan mondial à travers son "Competency Master Plan" mis en place en 2005.

#### **Encadré 7 - La démarche Competency Master Plan de Schneider Electric**

Le Groupe a décidé d'élaborer une analyse des compétences requises par sa stratégie mondiale à trois niveaux. Celui des business units (4), celui des différentes fonctions clés et celui des pays. Une liste de 14 fonctions mondiales a été élaborée (ensemble d'emplois ayant des objectifs communs dans le Groupe) déclinées en 600 sous-fonctions. Elles sont indépendantes des organisations propres à chaque entité. L'enjeu de la démarche est de faire évoluer les compétences détenues par le Groupe avec des objectifs business majeurs.

Tous les 3 ans, un homme fonction, qui fait partie du management supérieur de l'entreprise, réalise le Competency Master Plan de la fonction qu'il pilote: A partir d'un référentiel de 12 compétences en 4 domaines, il analyse pour cela les facteurs d'évolution qui vont avoir un impact sur la fonction et les compétences requises identifiées au départ, dresse un état des lieux forces / faiblesses (SWOT) de celle-ci et propose le cas échéant des évolutions des compétences requises par fonction.

Cette démarche débouche sur des revues individuelles des compétences et des people review destinés à repérer les écarts de compétences pour alimenter des plans d'action RH. La démarche d'évaluation est délibérément centrée sur les trois fonctions prioritaires pour la mise en œuvre de la stratégie.

Le Competency Master Plan aide aussi les business units à mener leur analyse "make or buy" destinée à accompagner les décisions d'externalisation d'activités. L'objectif du Groupe dans ce domaine est de continuer à développer sa politique d'externalisation en gardant la maîtrise de l'évaluation de la performance et des compétences des sous-traitants.

Chez Schneider Electric, en matière de gestion des compétences, c'est la vitesse de la stratégie qui détermine la vitesse d'évolution des compétences.

A terme, la démarche vise une analyse quantitative et qualitative sur les métiers sensibles et critiques par pays.

Dans le même temps où le Competency Master Plan pilote la gestion des compétences du groupe, Schneider Electric a conçu et relancé une démarche de gestion de l'expertise détenue par le groupe qui permette d'une part de s'assurer que les compétences-clés nécessaires à l'activité du groupe sont bien maîtrisées, d'autre part que son développement peut s'appuyer sur un portefeuille de compétences détenues distinctives. Cette démarche est pilotée par la division stratégie service – client.

A terme, la démarche vise une analyse quantitative et qualitative sur les métiers sensibles et critiques par pays.

D'autres entreprises ont mis en œuvre de telles démarches, c'est le cas notamment du Groupe Thales par exemple qui y a adjoind une évaluation sur une échelle de risques des connaissances critiques détenues et mis en place un processus de management de l'expertise.

Ces différentes pratiques qui tentent de mêler vision des compétences induites par la stratégie et portefeuille des compétences détenues susceptibles de nourrir cette stratégie montrent:

- Que ces tentatives restent le plus souvent centralisées au niveau d'un Groupe et partent rarement de l'expérience du terrain (à l'exception du cas Arnould).
- Une centration des analyses sur ce que l'entreprise considère comme devant être suivi en priorité: les fonctions clés, les compétences critiques, les connaissances clés en expertise. L'approche par les compétences détenues quand elle existe est donc une approche segmentée.

Aucune des approches analysées ne permet d'identifier des indicateurs de gestion des compétences directement liés à la performance. Exprimé autrement, aucune entreprise analysée

n'a pu produire d'indicateurs explicites de performance attendue de la gestion de compétences ou des connaissances qu'elles mettent en place.

### 2.3 La mise en réseau de compétences inter-organisations

Un troisième modèle est offert par les pratiques développées au sein des entreprises réseau et des pôles de compétitivité. Le mode d'organisation en firme-réseau a été décrit abondamment par la littérature. Elaboré autour d'une firme amirale et de ses partenaires, cette forme organisationnelle très développée dans des secteurs tels que l'automobile, l'aéronautique ou les chantiers navals et une réponse au besoin économique de ces secteurs de dégager des moyens significatifs, intensifs et continus en direction de l'innovation. A cet effet une répartition de fonctions éclatées au travers de multiples structures économiques est mise en place qui permette de centrer chaque partenaire sur son cœur de métier. L'exemple du mode de fonctionnement d'un constructeur automobile en est l'illustration .

#### Encadré 8 - Une entreprise-réseau sur le même site: MCC

L'usine regroupe sur 70 hectares les installations de production du véhicule Smart à Hambach, en Lorraine, près de la frontière allemande. Le site emploie 1800 personnes, mais 700 seulement d'entre elles sont salariées de MCC France, filiale à 75 % du groupe allemand Daimler (Mercedes). "Smartville" fait donc cohabiter une firme amirale (MCC) et un ensemble de sous-traitants, baptisés "partenaires de systèmes", qui relèvent de deux catégories:

- Ceux qui livrent à MCC des parties du véhicule (les "modules"). La sous-traitance est ici bien plus étendue que dans les fabrications automobiles classiques puisque la caisse en blanc, sa peinture, de même que le groupe moto-propulseur, sont achetés:
- Ceux qui assurent des fonctions logistiques (livraison, transport, etc).

Les installations ont été conçues au service du projet: elles consistent en un bâtiment central en forme de croix (celui où se déroule l'assemblage final) et en des constructions périphériques reliées à ce bâtiment central par des passerelles. Les partenaires de système, installés chacun dans l'un des bâtiments périphériques, ne travaillent que pour MCC (du moins pour ce qui concerne leurs établissements intégrés à Hambach).

L'idée du plan en croix, la chaîne d'assemblage se déployant successivement par un aller et retour du centre à l'extérieur puis au centre dans chacune des branches, avant de passer à la branche



**Encadré 8 - Une entreprise-réseau sur le même site: MCC (à suivre)**

suivante, est de maximiser les surfaces d'approvisionnement. Chacun des fournisseurs livre en juste à temps ses marchandises sur des quais situés le long des façades. L'opérateur va ainsi, par exemple, chercher lui-même dans le camion de livraison les sièges qu'il va monter dans le véhicule. On notera que le plan en croix présente un autre avantage: il est possible d'allonger la ligne d'assemblage, si le besoin s'en faisait sentir, en prolongeant une ou deux branches de la croix, sans nuire à la logique initiale de l'implantation.

Dans cette organisation, le rôle de la fonction RH est d'assister les fonctions opérationnelles dans la bonne articulation des compétences collectives réparties entre les partenaires. La pratique de réunions d'échanges du réseau RH visant à "rendre comparables" sans être identiques les politiques sociales des partenaires est devenu un des leviers utilisés.

Un autre exemple de mise en réseau est fourni par l'organisation en "pôle de compétitivité". Créés en 2005 à l'initiative des pouvoirs publics en France pour activer l'innovation industrielle, les pôles sont des outils de coopération fondés sur la mise en commun des compétences de cinq acteurs principaux sur un territoire: les entreprises, les laboratoires de recherche, les universités, les collectivités territoriales et l'Etat.

Au nombre de 71 début 2008, les pôles reposent moins sur la simple mise en commun des moyens de recherche et développement mobilisables sur un territoire ou dans un secteur donné que sur la circulation des compétences existantes dans le pôle et la fertilisation attendue de celles-ci. L'objectif ici est bien de partir des compétences détenues par l'ensemble des acteurs pour déterminer une stratégie d'innovation.

L'exemple d'une pratique mise en œuvre par le Pôle System@tic illustre cette approche.

**Encadré 9 - Cartographie des compétences – Pole System@tic**

Le Pôle mondial System@tic développe les outils et technologies clés dans le domaine des systèmes à logiciel prépondérant en concentrant son activité sur trois marchés, transports, télécoms, sécurité.

Le Pôle a conduit l'élaboration concertée d'une cartographie des compétences liées au développement de projets de R&D collaboratifs concernant l'ensemble des entreprises du Pôle et plus particulièrement les PME. Structurée autour d'un corps de 80 mots-clés, l'identification de compétences et de sous-familles de compétences et de leurs origines (formation initiale, continue, apprentissage...) validée par les entreprises, constitue la première étape d'un exercice de repérage des compétences-clés pour non seulement organiser leur genèse et leur renouvellement mais également pour construire des apprentissages individuels et collectifs sources de nouvelles innovations.

Dans un environnement complexe comme celui dans lequel a été installée cette forme d'organisation nouvelle, à mi chemin entre district industriel, système productifs locaux et cluster, les Pôles de compétitivité sont contraints

d'identifier une nouvelle manière de travailler et de rassembler les compétences disponibles. Cette nouvelle manière ne peut se résumer à la seule addition des compétences individuelles détenues par chacun des acteurs en présence:

“Dans le contexte économique et technologique où nous sommes plongés, c’est l’intelligence de la combinaison des ressources qui fait la différence entre les territoires qui gagnent et ceux qui perdent” (Pierre Veltz).

L’ancrage de la stratégie de chaque Pôle de compétitivité sur le portefeuille des compétences détenues, enracinées et à développer est selon les observateurs un des enjeux majeurs de leur réussite économique et sociale.

### 3 Conclusion

La communication présentée ici explore les relations entre la gestion des compétences, la stratégie des entreprises et leurs performances. Après une revue de la littérature sur le sujet, l’examen des pratiques mises en œuvre dans plusieurs entreprises françaises confirme que si la fonction RH dans la majorité des cas est concentrée sur la gestion des compétences individuelles dans une perspective d’alignement stratégique, plusieurs tentatives démontrent le besoin d’investir des dimensions supplémentaires des compétences (collective, stratégique, de réseaux) traduisant ainsi la volonté des directions d’entreprises de mieux gérer leurs actifs intellectuels et organisationnels.

Remettre la fonction RH en phase active sur les autres facettes de la compétence suppose qu’elle soit capable d’investir les champs managériaux, organisationnels et les choix d’investissement, sans délaisser pour autant son propre domaine, et ceci afin d’accroître significativement la performance de la gestion des compétences en relation avec la stratégie.

Dans cette perspective, un rôle plus proactif de la fonction peut être envisagée de la façon suivante:

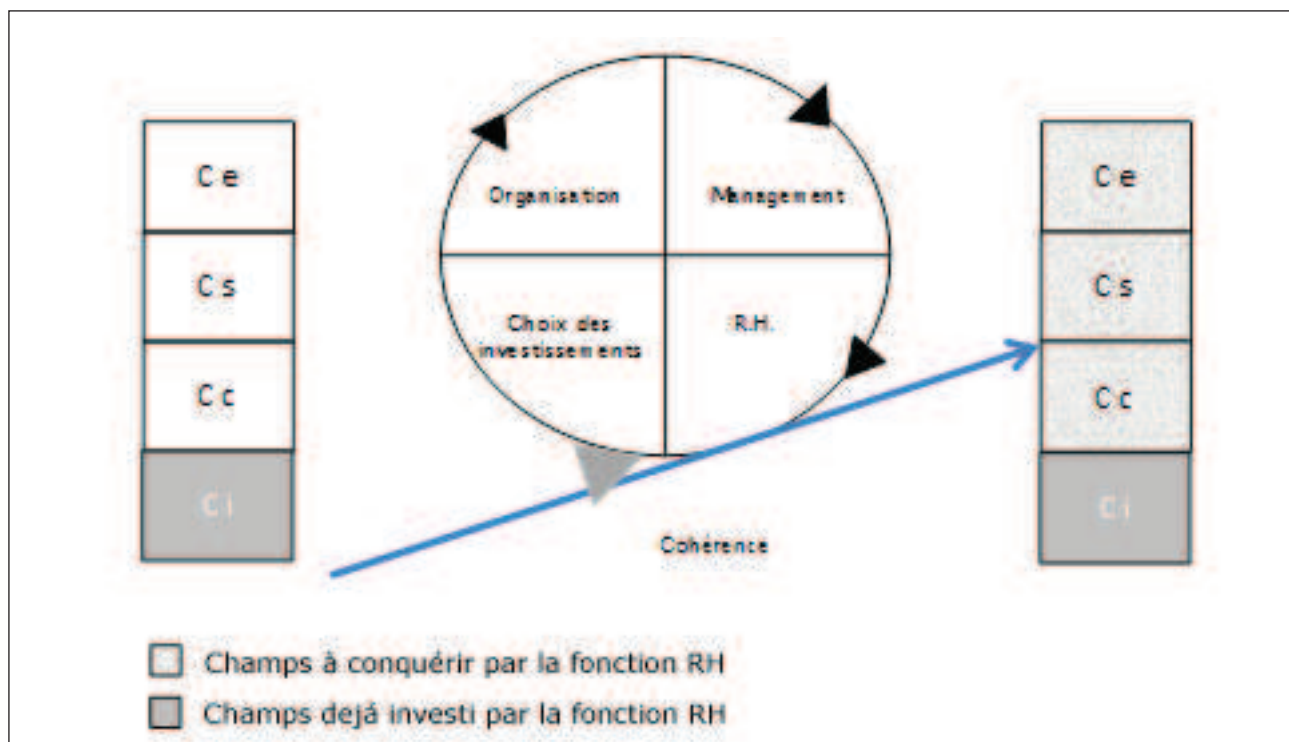
- Au plan managérial, cela signifie qu’elle active le développement de compétences via des leviers de coopération entre les collaborateurs, la production, le partage et le transfert de savoirs et de savoir-faire.

Concrètement, il s’agit de favoriser les pratiques de retour d’expériences ou d’analyse de pratiques, les modalités formelles et informelles de partage des connaissances via les communautés de pratique ou autres modalités de travail collaboratif (Le Boulaire & Marsaudon, 2008).

- Au plan organisationnel, la fonction RH doit investir plus qu’elle ne le fait actuellement, sur les choix d’organisation et de conditions du travail en apportant son expertise sur les conséquences des options envisagées en intégrant les dimensions individuelles et collectives. De manière tangible, il s’agit d’aider les managers opérationnels à intégrer les enjeux positifs ou négatifs en particulier d’une spécialisation vs un élargissement/enrichissement des activités, des modes de coordination (directe ou indirecte via des objectifs ou des procédures), des modes d’apprentissage (individuel, collectif ou organisationnel), de la multiplication des modes d’organisation par projets,...
- Au plan du choix des investissements, montrer les conséquences alternatives en termes de ressources technologiques à mobiliser lors d’hypothèses d’automatisation, ou lors d’élaboration des scénarios d’externalisation (en termes d’impacts sur le portefeuille des compétences critiques ou d’interface ou le temps d’acquisition de nouvelles compétences.
- Au plan de la fonction ressources humaines, il s’agit de revisiter les politiques et processus RH pour vérifier leur contribution à la création et au développement de compétences non seulement individuelles mais aussi collectives, organisationnelles et environnementales. Par exemple, la politique de mobilité pourra être évaluée dans sa capacité à encourager et promouvoir des parcours horizontaux, verticaux ou/et transversaux susceptibles de développer une compétence orientée client par exemple.

Le schéma 2 illustre les nouveaux champs à conquérir pour la fonction RH.

**Schéma 2** - Le nouveaux rôle du DRH



Ce faisant, nous ne suivons pas les spécialistes qui proclament “Exit la DRH stratégique, vive la DRH organisationnelle!” (Pichault, 2007). Si nous appelons de nos vœux un rôle beaucoup plus prégnant de la fonction RH dans les choix d’organisation opérés par une entreprise, nous considérons que le DRH doit aussi accentuer son influence lors de la sélection des positionnements stratégiques en mettant l’accent tout particulièrement sur l’analyse des compétences collectives et clés détenues par une entreprise. En d’autres termes, il convient selon nous que la fonction RH soit plus organisationnelle et plus stratégique! Il s’agit en quelque sorte d’assumer réellement tous les rôles identifiés par D. Ulrich (1996).

Pour y parvenir, les membres de la fonction RH devront élargir leur périmètre d’attention au sein de l’entreprise en étant en capacité de

répondre à des interpellations sur des champs extérieurs à la fonction (technique, marketing, achats,...) et en faisant valoir l’atout de la nature transversale de leur fonction en vue d’aider à la compréhension des enjeux et à la prise de décision. Dans ce cadre, il leur revient notamment de veiller à la cohérence des choix opérés. Il va sans dire que tout ceci requiert comme compétence une dimension “compréhension économique et stratégique” de l’entreprise, de ses marchés et de ses métiers et qui reste souvent à détenir.

C’est à un nouveau rôle que l’articulation de la gestion des compétences à la stratégie et la performance de l’entreprise convie la fonction RH en devenant pleinement l’acteur du Capital Humain et Social de l’entreprise et en répondant ainsi à l’appel des dirigeants d’entreprises.

## Bibliographie

ARCIMOLES d', C. H., Diagnostic financier, ressources humaines et création de valeur. *In*: ALLOUCHE, J. (coord.). **Encyclopédie des Ressources Humaines**. Paris: Vuibert, 2003.

BAMBERGER, P.; MESHOULAN, I. **Human Resource Strategy**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17, 1991, p. 99-120.

\_\_\_\_\_, WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, Spring, v. 37, n. 1, 1998, p. 31-46.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Building Competitive Advantage through people. **Sloan Management Review**, winter, 2000, p. 34-41.

BAYAD, M.; LEYMARIE, S.; SCHMIDT, C. Contribution de la GRH à la création de valeur en entreprise. *In*: DUPUY-RABASSE, F. (coord.) **Gestion des compétences et knowledge management**. Paris: Editions Liaisons Sociales, 2002.

BEER, M. The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. **Human Resource Management**, v. 36, n. 1, spring 1997, p. 49-56.

BESSEYRE DES HORTS, C. H. Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines. **Revue Française de Gestion**, novembre-décembre, 1987, p.149-155

\_\_\_\_\_. **Vers une gestion stratégique des ressources humaines**. Paris: Editions d'organisation, 1988.

\_\_\_\_\_. **La fonction RH doit-elle se mesurer pour être stratégique?** une analyse des jeux de pouvoir, décembre, 2006.

\_\_\_\_\_. **Les quatre chantiers du DRH partenaire stratégique**, mai, 2007.

BOURGUIGNON, A. Définir la performance: une simple question de vocabulaire? *In*: FERICELLI, A. M., SIRE, B.(éd.) **Performance et Ressources Humaines**. Paris: Economica, 1986.

BROCKBANK, W. HR's future on the way to a presence. **Human Resource Management**, spring, v. 36, n. 1, 1997, p. 65-69.

CADIN, L.; GUERIN, F.; PIGEYRE, F. **Gestion des Ressources Humaines** (3. éd.). Paris: Dunod, 2007.

COLBERT, B.A. The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, 2004, p. 341-358.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, july-august, 1995, p. 118-128.

DEFELIX, C.(2003), Ce que gérer les compétences veut dire. *In*: GUENETTE, A. M.; ROSSI, M.; SARDAS, J. C. (éd.). Compétences et connaissances dans les organisations, SEES et **Revue Economique et Sociale**, 2003, p. 121-128.

DESREUMAUX, A. **Stratégie**. Paris: Dalloz, 1993.

DESSLER, G. **Human Resource Management** (11. éd). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008.

GILBERT, P. Jalons pour une histoire de la gestion des compétences. *In*: KLASFERT, A.; OIRY, E. (coord.) **Gérer les compétences - des instruments aux processus**. Paris: AGRH & Vuibert, 2003, p. 11-31.

\_\_\_\_\_. Evaluation et pilotage de la performance RH. **Etude Entreprise & Personnel**, novembre, 2007.

GOSSELIN, A.; LE LOUARN, J. Y.; WILS, T. Penser stratégiquement en ressources humaines, c'est faire "F.A.C.E.", **Effectif**, v. 4, n. 5, novembre, 2001.



- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, spring, 1991, p. 114-135.
- GRATTON, L.; TRUSS, C. The three-dimensional people strategy: putting human resources policies into action. **Academy of management executive**, v. 17, n. 3, 2003, p. 74-86.
- GUERIN, G.; WILS, T. La gestion stratégique des ressources humaines: la perspective nord-américaine. **Encyclopédie des ressources humaines**, (2.éd.), 2006, p. 41-52.
- GOMEZ-MEJIA, L. R.; BALKIN, D.B.; CARDY, R. L. **Managing Human Resources**, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc., 2004.
- IGALENS, J.; ROGER, A. **Master Ressources Humaines**. Paris: Eska, 2007.
- JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice. **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, 1998, p. 60-71.
- JOUVENOT, C.; PARLIER, M. **Elaborer des référentiels de compétences**. Paris: Anact, 2005.
- LE BOULAIRE, M.; MARSAUDON, S. Transférer les compétences un savoir-faire, **Etude Entreprise & Personnel**, janvier, 2008.
- LAWLER, E. E.; MOHRMAN, S. A. HR as a strategic partner: what does it take to make it happen?. **Human Resource Planning**, v. 26, n. 3, 2003, p. 15-29.
- LOUART, P. Enjeux et mesures d'une GRH performante. In: FERICELLI, A. M.; SIRE, B. (éd.), **Performance et Ressources Humaines**. Paris: Economica, 1996, p. 1-15.
- MILAN, G. La plate-forme stratégique dans un environnement instable. **Revue Française de Gestion**, novembre-décembre, 1991, p. 57-66.
- PENROSE, E. **Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance d'une entreprise**. Paris: Hommes et Techniques, 1963.
- PICHAULT, F. Exit la DRH stratégique, vive la DRH organisationnelle! **Entreprise & Carrières**, n. 876, 2007, p. 40-41.
- PORTER, M. E. **L'avantage concurrentiel**. Paris: InterEditions, 1986.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 68, may-june, 1990, p. 79-91.
- REALE, Y.; DUFOUR, B. **Le DRH stratège**. Paris: Editions d'Organisation, 2006.
- RETOUR, D. La gestion des compétences: quoi de neuf pour les entreprises? **Management et Conjoncture Sociale**, 2002, p.7-8.
- \_\_\_\_\_. Le DRH de demain face au dossier compétences. **Management&Avenir**, n. 4, avril, 2005, p. 187-200.
- RH&M et ISR. **Ressources Humaines: ce qu'attendent les PDG?** Rapport d'enquête, 2006.
- RIBOUD, A. **Modernisation, mode d'emploi**. Paris: Union Générale d'Editions, 1987.
- SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices. **The academy of management executive**, v. 1, n. 3, 1987, p. 207-219.
- STRATEGOR. **Politique générale de l'entreprise** (3 éd.). Paris: Dunod, 1997.
- THEVENET, M. **Gestion des personnes. La parole aux DRH**. Paris: Editions Liaisons, 2004.
- ULRICH, D. **Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- WENERFELT, B. (1984), A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, 1984, p.171-181.

## Notes

<sup>1</sup> L'alignement vertical est souvent complété par la recherche d'un alignement horizontal qui vise à la cohérence d'ensemble des divers instruments RH mobilisés par une entreprise (cf. par exemple Gratton & Truss, 2003). Certains auteurs parlent de contingence externe et interne (Besseyre des Horts in Igalens & Roger, 2007).

<sup>2</sup> Il est intéressant de noter que dans le premier modèle canonique d'analyse stratégique élaboré en 1965 par des enseignants de Harvard connu sous l'acronyme "MOFF" - Menaces, Opportunités, Forces et Faiblesses - (ou SWOT en anglais), l'analyse comprend à la fois l'étude de l'environnement avec ses menaces et opportunités, et le diagnostic interne de l'entreprise (forces et faiblesses) avec la mise en évidence d'éventuelles compétences distinctives (RFG, 1985).

<sup>3</sup> Javidan (1988) recommande ainsi de partir des ressources de l'entreprise, base ultérieurement de capacités, elles-mêmes source de compétences qui en se combinant donneront naissance à des compétences clés.

<sup>4</sup> Dénommées environnementales par Retour (2005).

<sup>5</sup> Parmi les rares études disponibles, on peut citer: Puthod D. & Thévenard C., L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: une illustration avec le groupe Salomon, *Gestion*, mai-juin 1999, pp. 135-154. Il est symptomatique que dans le chapitre consacré au partenaire stratégique dans l'ouvrage *Master Ressources Humaines* (2007), le seul cas quelque peu détaillé est de celui de Southwest Airlines que l'on retrouve largement cité dans la littérature nord-américaine (cf. Gosselin A., Le Louarn J.Y., Wils T., 2001).

<sup>6</sup> Lorino Ph, Demeestere R, Genestet V, *Penser la gestion des compétences*, l'EXPANSION Management Review, Septembre 2003.

<sup>7</sup> Cf. définition donnée en première partie.

<sup>8</sup> Transférer les compétences, un savoir-faire - Martine Le Boulaire - Sophie Marsaudon - *Etude Entreprise&Personnel* - Janvier 2008.

<sup>9</sup> Martine Le Boulaire, Pierre Leclair, *Portraits de Groupe avec ou sans personnel. Quelle GRH dans les entreprises réseaux?* *Entreprise&Personnel*, décembre 1999.

<sup>10</sup> Recueil des bonnes pratiques de gouvernance pour les pôles de compétitivité. DGE, Ministère de l'Economie, des finances et de l'emploi - Janvier 2008.

<sup>11</sup> Veltz Pierre, *Mondialisation, villes et territoires, L'économie de l'Archipel*, 1996.

<sup>12</sup> Etude des "Bonnes pratiques de gouvernance des pôles de compétitivités" précitée.