



1^{er} centre de formation
comptable via Internet.



Les corrigés des examens DPECF - DECF 2004

48h après l'examen sur
www.comptalia.com

L'école en ligne qui en fait **+** pour votre réussite

Préparation aux DPECF et DECF via Internet

SESSION 2004**D.E.C.F****ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE**

Durée de l'épreuve : 4 heures – Coefficient : 1

*Aucun document personnel ni aucun matériel ne sont autorisés.
En conséquence, tout usage d'une calculatrice est **INTERDIT** et constituerait une **fraude**.*

SUJET

A l'aide des textes joints en annexes, d'exemples concrets d'actualité ainsi que de vos connaissances en management d'entreprise et en théorie des organisations, vous traiterez sous forme de dissertation le sujet suivant :

"La gestion des savoirs (tacites ou explicites) et des compétences au sein de l'entreprise, enjeu stratégique majeur pour l'obtention d'avantages concurrentiels durables".

NB : La paraphrase des documents devra être exceptionnelle et nécessairement identifiée par des guillemets.

ANNEXE 1

"L'entreprise intelligente" prend corps

Bienvenue dans le monde de l'intangible ! L'entreprise intelligente renvoie directement à l'idée de capital immatériel ou intellectuel. Autrement dit, la partie invisible du bilan comptable des entreprises, ses "actifs incorporels" que l'on regroupe communément en trois catégories : la composante interne (les brevets, les concepts, les modes de fonctionnement, l'organisation administrative et informatique de l'entreprise) ; la composante externe (les relations avec les clients et les fournisseurs, la réputation de l'entreprise) ; la compétence des collaborateurs (leur capacité à agir quelle que soit la situation). L'entreprise dite intelligente serait ainsi celle qui se montre capable d'optimiser ces trois composantes pour en tirer un avantage concurrentiel. (...)

Les théoriciens et les praticiens de l'entreprise apprenante ont largement défriché le terrain en matière d'apprentissage organisationnel, "phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences" qui s'inscrit dans un processus itératif. L'essor des pratiques liées au management par projet a aussi contribué à décloisonner les différentes fonctions de l'entreprise.

Les démarches récentes conduites dans le domaine de la gestion des connaissances, "knowledge management" en anglais, constituent un pas de plus vers l'entreprise en réseau. (...)

"Le problème c'est que la notion de travail en réseau, de travail collectif, déjà ancienne et identifiée à une sorte d'intelligence embarquée des entreprises est considérée comme acquise. Or on constate que, dans beaucoup d'entreprises, l'organisation fonctionne encore de façon très prévisible avec des lignes hiérarchiques qui restent centrées sur la distribution du pouvoir", analyse Jacques Chaize, PDG du groupe Socla,

Source : Les Échos n° 18269 du 31 octobre 2000.

ANNEXE 2

Extrait de "Gérer les compétences pour préparer l'avenir"

Évoquez devant un DRH l'idée d'une "usine à gaz" bâtie par la profession. Immanquablement, il mentionnera en tête de liste la GPEC, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Volumineux dossier des années 80 et 90, la GPEC offre, aujourd'hui, l'exemple d'une démarche qui a largement achoppé sur les conditions d'une mise en œuvre concrète. (...)

La GPEC, avec ses observatoires des emplois, ses cartographies des métiers, décrivait finement tous les postes, tâche par tâche. Une telle démarche, déjà considérée comme chère, lourde et centralisée, à l'époque, n'est plus guère au goût du jour : les cycles se raccourcissent dans toutes les activités, l'avenir à moyen terme est encore moins prévisible, la gestion par projets, favorise, des mobilités plus transversales. (...)

S'il n'est plus question d'imaginer ce que sera son marché dans cinq à dix ans, on s'efforce désormais d'identifier de quelles compétences clés on dispose, de préciser les compétences critiques qu'il faut conserver, favoriser ou acquérir à court terme. Pour Roland Fiorile, consultant chez BPI, il s'agit surtout de "repérer des risques ou des enjeux, et de se préparer à y faire face, en particulier en favorisant la mobilité et l'adaptabilité des salariés". (...)

Autre évolution qui s'imposera aux entreprises mais qui, pour l'heure, ne semble pas agiter outre mesure les états-majors : le choc démographique. Avec le départ des papy-boomers, il faudra pourvoir au remplacement de certaines compétences, ou en assurer la transmission. Seules quelques grandes entreprises ou administrations ont ouvert ce dossier, comme la SNCF, Péchiney, plusieurs banques, certaines caisses régionales d'assurance maladie qui, toutes, ont des pyramides des âges défavorables. À ce titre, la société arlésienne de travaux publics Guintoli (2 500 personnes) fait figure d'exception : anticipant les départs, elle recrute prévisionnellement et élabore des livrets professionnels pour valider les compétences déployées par ses salariés sur chaque chantier.

Dans tous les cas, la démarche s'est assouplie et, en partie, décentralisée de la DRH vers les opérationnels. *"Auparavant, on demandait à l'opérationnel de participer à une démarche lancée par l'entreprise, résume Patrick Gilbert. Aujourd'hui, c'est plutôt une DRH, agissant en service support, qui propose une solution aux opérationnels."*

Source : Guillaume LE NAGARD - Entreprise & Carrières n° 660 -11 au 17 mars 2003.

Proposition de corrigé

Commentaire sur le sujet

Le sujet 2004 confirme la tendance déjà ancienne à proposer des sujets transversaux au référentiel de l'UV 3, pour l'épreuve d'OGE du DECF. Pour traiter correctement ce sujet, il fallait faire appel à des connaissances relatives à l'analyse stratégique, à la gestion des ressources humaines, aux structures organisationnelles et aux théories des organisations.

Introduction

Accroche (historique de la notion centrale du sujet)

Le terme de compétences est apparu dans les sciences de l'éducation, dans le cadre de l'analyse de la cognition et des mécanismes d'apprentissage. Il s'est substitué à celui de « connaissances » et s'est traduit concrètement par des pratiques pédagogiques formulées en terme « d'être capable de » plutôt qu'en terme de mémorisation/restitution de la connaissance formelle d'autrui.

Depuis les années 80, la notion de compétences est au centre de multiples réflexions sur le management des organisations et la stratégie de l'entreprise, ainsi que le point de départ de pratiques innovantes relevant de la Gestion des Ressources Humaines. Ce sont Prahalad et Hamel qui les premiers, à la fin des années 80, proposent de définir l'entreprise et d'évaluer ses performances en tant que « pôle de compétences ».

Définition des termes du sujet

Mais comment définir au juste la notion de compétences ? - (l'annexe 1, propose : « la capacité à agir quelle que soit la situation »)

Une compétence est ce qu'un individu ou une organisation est capable de faire. Cette définition fait que toute compétence est latente (elle ne s'exprime que dans un contexte particulier) et qu'elle ne se manifeste que dans l'action. Elle résulte de l'interaction entre les trois types de savoirs – savoir en tant que stock de connaissances, savoir-faire et savoir être. Les savoirs en question sont tacites (non formalisés) ou explicites (formalisés dans des procédures, par exemple). Enfin, il semble nécessaire de distinguer les compétences portées par les individus, des compétences organisationnelles de la firme. Les compétences organisationnelles se fondent souvent sur l'association judicieuse de compétences individuelles à l'échelle d'un processus ou d'une activité.

Problématique

Il s'agit alors de comprendre comment et pourquoi la gestion des compétences et des savoirs, tant au niveau individuel qu'organisationnel, devient une préoccupation essentielle pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise (enjeu stratégique). Autrement dit, comprendre de quelle manière et dans quelle limite, la maîtrise des compétences permet d'atteindre une compétitivité prix ou hors prix supérieure à celle de ses concurrents sur le long terme (avantage concurrentiel durable).

Plan

Pour répondre à cette question nous analyserons d'abord les raisons de l'émergence de ce nouveau facteur clé de succès ainsi que les perspectives stratégiques qu'il induit, pour montrer dans un deuxième temps qu'une gestion efficace du savoir et des compétences telle qu'elle est revendiquée dans le modèle de « l'entreprise apprenante » n'est pas exempte de difficultés de mise en œuvre.

Développement

Partie I La gestion des savoirs et des compétences permet d'obtenir des avantages compétitifs

A – La maîtrise des savoirs et des compétences, facteur clé de succès pour affronter les environnements turbulents

Si les compétences distinctives deviennent la première ressource de l'entreprise, c'est en réponse à la turbulence et à l'instabilité des environnements d'affaires. Parmi ces facteurs de turbulence, notons particulièrement :

- la mondialisation qui nécessite, d'une part l'adaptation permanente des entreprises qui y participent aux nouvelles structures de marché et clientèles abordées et d'autre part, une multiplicité des concurrents qui se présentent avec des avantages concurrentiels variés (coût, qualité, technologie, innovations, organisation, image et notoriété...). Les compétences distinctives doivent permettre d'atténuer ces pressions concurrentielles.

- Le progrès technique, qui a pour effet de réduire la durée de vie des produits, de pousser à l'innovation permanente, de modifier les process de production et plus grave de déformer parfois brutalement le contour du métier de l'entreprise, induit une réponse en terme de compétences. La prise en compte du progrès technique nécessite l'évolution des savoir-faire, des qualifications, des méthodes, en rupture totale avec les procédures et les routines organisationnelles qui permettaient de diviser et de prescrire le travail en tâches simples et répétitives. Cette dynamique de l'apprentissage permanent, ainsi que l'ouverture du champ des différents savoirs à maîtriser et à mobiliser sont bien les attributs de la compétence.

- L'introduction des TIC dans l'entreprise qui a bouleversé le travail de tous et nécessité une adaptation de chacun a contribué à élargir le contenu du travail, à enrichir le travail, donc à modifier le contenu des qualifications et à rendre obsolète l'organisation du travail reposant sur la définition de tâches formalisées. Par ailleurs, l'informatique en réseau invite les utilisateurs à partager les informations, mais aussi les savoirs et les compétences, ce qui est une caractéristique essentielle des organisations apprenantes fondées sur la gestion des compétences. Enfin, l'utilisation d'Internet par les entreprises, dans le cadre de leurs activités logistiques, d'approvisionnement, commerciales ou marketing rend nécessaire l'acquisition permanente de nouveaux savoirs et compétences par les personnels affectés à ces missions.

- Le déclin des organisations tayloriennes et l'émergence d'organisations plus flexibles et plus transversales induisent la maîtrise de nouvelles compétences. Ainsi une entreprise fonctionnant en flux tendu multiplie la possibilité de situations inédites qu'il va falloir traiter dans l'urgence. Or, la compétence est précisément " la capacité à agir quelle que soit la situation ".

Les approches en terme de compétences semblent être avant tout des réponses aux évolutions structurelles des environnements d'affaires. En tant que telles, elles doivent être porteuses d'avantages concurrentiels durables et peut-être même être porteuse d'une nouvelle " philosophie stratégique ".

B – Les implications stratégiques de la maîtrise des savoirs et des compétences

1) Les principaux facteurs clé de succès des firmes liés à la maîtrise des compétences

Si l'on admet que les quatre piliers du succès de l'entreprise contemporaine se trouvent dans l'innovation, la qualité, la flexibilité et la productivité, parce que de nature à améliorer la compétitivité-prix et hors-prix des firmes, force est de constater le rôle central des compétences et des savoirs portés par les hommes de l'entreprise pour les atteindre.

L'innovation au niveau des produits est le fruit de compétences associées en terme de recherche et développement, marketing et communication et souvent technologiques. L'innovation permet d'atteindre une position de monopole transitoire, avec génération d'une rente et d'un avantage concurrentiel absolu.

La flexibilité, c'est-à-dire la capacité à réagir en situation d'incertitude, repose in fine sur la compétence de l'acteur ou sur les compétences organisationnelles comme par exemple, une décentralisation réelle de la décision, un management fondé sur l'autonomie, la définition de procédures ad hoc ou la capacité à mobiliser une cellule de crise ou un groupe de projet. La flexibilité de l'entreprise permet sa survie en cas de crise ou d'événements graves imprévisibles, au quotidien elle permet une amélioration de la performance économique.

La qualité est porteuse d'avantages concurrentiels qui peuvent se matérialiser dans la mise en œuvre de stratégies de focalisation ou de différenciation qui vont permettre une meilleure fidélisation de la clientèle et de pratiquer un sur-prix.

La recherche de la qualité, dans sa version contemporaine de « qualité totale » repose sur l'implication de tous. Ainsi, les salariés doivent être impliqués (savoir-être), posséder des savoirs (qui peuvent concerner des opérations de contrôle, des mesures ou de la maintenance préventive) pour éviter les problèmes de non qualité. Ils doivent enfin et surtout faire preuve de savoir-faire parfaitement maîtrisés. Nous retrouvons là les trois dimensions du savoir, imbriquées dans l'expression de la compétence.

Les gains de productivité, enfin, qui mesurent une amélioration de l'efficacité de la firme, permettent une meilleure rentabilité et/ou de développer le volume d'affaires en répercutant la baisse des coûts sur les prix. Aujourd'hui, ils sont le plus souvent provoqués par l'amélioration des processus (logistiques, productifs, commerciaux...) donc associés aux compétences organisationnelles développées et entretenues par la firme. C'est le sens du fameux « learning by doing » qui montre que, par exemple, les gains liés à l'introduction des nouvelles technologies ne sont effectifs qu'après une période d'apprentissage de l'organisation, permettant leur maîtrise. Bien sûr, les compétences individuelles des opérateurs utilisant ces nouvelles technologies sont cruciales du point de vue de la durée de cet apprentissage.

Les compétences sont donc porteuses d'avantages compétitifs qui sont le plus souvent durables. Ce maintien dans le temps de cet avantage est provoqué par les caractéristiques des compétences.

D'une part les compétences organisationnelles, nécessitent un apprentissage permanent qui suppose une évolution continue, ce qui éloigne la possibilité d'un rattrapage rapide de la part des concurrents. D'autre part les compétences organisationnelles sont rarement codifiées ou formalisées, elles sont le plus souvent tacites, ce qui les rend intransférables (on ne peut le dupliquer) et surtout inimitables (le benchmarking est dans ce cas inefficace) et la compétence devient spécifique à la firme.

Au-delà de l'importance des compétences dans la génération d'avantages concurrentiels, la démarche-compétences semble donner naissance à une nouvelle conception de la stratégie.

2) La prise en compte des compétences dans le processus stratégique

L'analyse stratégique conventionnelle, comme celle présentée par le modèle L.C.A.G considère la firme comme un portefeuille de couples produit/marché. Pour développer la valeur de ses Domaines d'Activité, la firme doit en permanence s'adapter aux évolutions de l'environnement, c'est-à-dire profiter de ses opportunités et répondre à ses menaces. En conséquence, la stratégie de la firme consiste à s'adapter aux mutations de l'environnement. Bien évidemment les compétences organisationnelles spécifiques à l'organisation peuvent être mobilisées pour répondre à ces évolutions.

Mais une autre utilisation des compétences peut être envisagée afin de concevoir autrement la stratégie, de la concevoir proactive et non simplement réactive. La théorie de gestion par les ressources et les compétences (resource based view), considère l'entreprise comme un portefeuille de ressources (financières, humaines, technologiques, organisationnelles, physique et réputationnelles). Les combinaisons particulières de ces différents types de ressources constituent les compétences spécifiques de l'entreprise. La stratégie consiste alors, après avoir identifié les compétences critiques ou clé, c'est-à-dire celles porteuses des avantages concurrentiels les plus importants, les plus durables et les mieux défendables, à transformer les règles du jeu concurrentiel. Il ne s'agit plus de s'adapter à l'environnement mais bien de le faire changer. Le changement est l'objectif de la stratégie et non plus une contrainte.

Ces stratégies d'intention peuvent être repérées dans le vaste mouvement de recentrage sur le métier de base, donc sur les compétences distinctives, s'accompagnant de l'externalisation de toutes les compétences et activités jugées comme non stratégiques. On peut donner aussi l'exemple de Canon qui à partir de compétences technologiques (optique, micro-électronique, mécanique de précision) a pu investir le métier des copieurs, fax, imprimantes et ainsi sortir de la dépendance de sa spécialisation initiale. Il s'agit bien là d'une intention stratégique, découplée d'une analyse systématique de l'environnement et reposant sur la mobilisation de compétences critiques. Le nouveau modèle économique mis en œuvre par les compagnies low cost dans le transport aérien repose sur de nouveaux FCS qui supposent la maîtrise de nouvelles compétences que les transporteurs historiques ne possèdent pas.

Transition

Si les enjeux d'une bonne gestion des savoirs et des connaissances ont été clairement identifiés par un grand nombre de sociologues et de théoriciens des organisations, et que cette préoccupation est récurrente dans les déclarations médiatiques des dirigeants des grands groupes d'entreprises, force est de constater que sa mise en œuvre concrète dans les entreprises semble poser un certain nombre de problèmes. En effet, l'organisation fondée sur les compétences, que certains nomment « l'entreprise apprenante » suppose la mise en place d'une organisation des activités, d'une gestion des ressources humaines et d'un système d'information spécifiques, qui se heurte aux résistances des salariés ou de l'organisation dans son ensemble.

Partie II Pourtant, le succès des organisations fondées sur la gestion des compétences est conditionnel...

Trois problèmes principaux se posent quant au succès d'une organisation basée sur les compétences : quelles compétences-clé sélectionner ? – Comment acquérir et développer les compétences ? - Quels sont les freins à la diffusion des organisations fondées sur les compétences ? Ainsi une bonne gestion des compétences repose sur une sélection pertinente, une acquisition appropriée des compétences manquantes ainsi que le développement continu des compétences détenues, donc des ressources sous-jacentes.

A - Sélectionner les compétences clé

L'entreprise dans un premier temps doit sélectionner les compétences sur lesquelles elle va se focaliser et par défaut identifier les compétences (et les ressources qui sont derrière) qu'elle va externaliser. Cette sélection est nécessaire, dans la mesure où les ressources sont limitées et que l'entreprise ne peut pas se spécialiser dans l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice de son métier (cela justifie l'abandon des stratégies d'intégration verticale dans la plupart des activités).

Les compétences distinctives choisies sont celles qui confèrent des avantages concurrentiels durables, en ce sens elles deviennent des compétences stratégiques. Pour déterminer le caractère stratégique d'une compétence, on peut utiliser une méthode d'évaluation, du type de celle proposée par Puthod et Thévenard qui propose un enchaînement de cinq tests concernant : la pertinence de la compétence (quelle est sa valeur dans l'avenir), la rareté de la compétence (une compétence banale n'est pas stratégique), son caractère inimitable et non redéployable, l'existence d'un substitut à la compétence pour atteindre le même type d'avantage concurrentiel.

Le risque à ce niveau, consiste à se tromper sur le choix des compétences stratégiques. En effet, étant donné l'importance et la fréquence des mutations au sein d'une industrie, notamment provoquées par le comportement des acteurs, une compétence retenue comme stratégique peut perdre toute valeur avec le temps. De même, l'entreprise peut être amenée à externaliser des compétences qui avec le temps s'avèreront stratégiques (Ainsi la chaîne d'hôtellerie Novotel a dû revenir sur sa politique d'externalisation du nettoyage des chambres, après s'être aperçu que la propreté irréprochable de la chambre était une attente essentielle de sa clientèle et qu'elle dépendait de l'expérience, de la formation et de la motivation du personnel utilisé).

B – Acquérir et développer les compétences et les savoirs

Après l'identification et la sélection des compétences stratégiques, il s'agit ensuite d'acquérir les compétences et les ressources sous-jacentes manquantes et de développer les compétences organisationnelles déjà maîtrisées. L'acquisition des compétences s'effectue de manière différente, s'il s'agit de se doter de compétences individuelles ou de compétences organisationnelles

L'acquisition de compétences individuelles est une mission essentielle de la Gestion des Ressources Humaines. Il faut que les procédures de recrutement soient adaptées à cette mission. Cela conduit notamment à abandonner la définition étroite des postes et des qualifications telle qu'elle était pratiquée dans le cadre de la GPEC (Annexe 2), pour vérifier l'adéquation des candidatures. En effet, le contenu du travail s'enrichit, s'élargit et surtout se transforme avec le temps. Il faut donc sélectionner des candidats dotés de compétences larges qui leur permettront de s'adapter rapidement et sans difficulté à ses changements permanents. En fait, il s'agit de recruter aujourd'hui des compétences nécessaires pour remplir les missions possibles de demain. Certaines

grandes entreprises se constituent ainsi des « viviers de cadres » qui occupent différents postes dans l'organisation avant de se voir confier une responsabilité spécifique.

L'acquisition de compétences organisationnelles peut se faire par croissance externe, c'est-à-dire par l'acquisition d'une entreprise maîtrisant la compétence convoitée. Ceci est particulièrement fréquent au niveau des compétences technologiques. A un autre niveau, nous avons l'exemple de la cession des activités marketing des eaux d'Evian sur le marché nord américain à Coca-Cola désireux de se diversifier sur le marché des eaux de table. La firme peut aussi acquérir des brevets ou à signer des accords de licence, pour avoir accès aux compétences d'autres organisations.

Elle peut se faire aussi sur le mode partenarial (alliances et partenariats stratégiques). Dans ce cas, il s'agit de partager les compétences d'une autre firme, voire de s'échanger des compétences. Le réseau d'entreprise, (annexe 1) animé par une firme-pivot, est la forme la plus avancée des organisations fondées sur les compétences.

Mais dans la plupart des cas, les compétences organisationnelles se développent en interne, par la combinaison volontaire des différentes ressources et par l'apprentissage.

Le développement des compétences est surtout pertinent au niveau des compétences organisationnelles, puisque le développement des compétences portées par les salariés s'effectue grâce à des actions de formation professionnelle et à l'accumulation d'expérience.

Le développement des compétences organisationnelles se fait par apprentissage et par expérience. L'apprentissage permanent de l'organisation nécessite la mise en place préalable de structures adéquates et d'un management spécifique. L'apprentissage collectif repose sur la collaboration et le partage peu compatibles avec les structures hiérarchisées et centralisées. Au contraire des structures du type adhocratie, développée par Mintzberg semble particulièrement pertinente. Au niveau infra, le développement des compétences relatives à un processus ou une activité peut se faire dans le cadre de groupes de projets.

De la même manière, l'apprentissage nécessite une animation particulière du système d'information, qui non seulement doit faciliter la gestion technique des connaissances avec des technologies comme l'intranet, le document management ou le datawarehouse, mais aussi encourager à l'implémentation et à la consultation. Les solutions de knowledge management permettent même la retranscription des savoirs tacites des individus en savoirs explicites directement appropriables par les autres collaborateurs.

On le pressent, transformer l'organisation en entreprise apprenante ou en entreprise intelligente comme la nomme le titre des Echos (annexe 1) n'est pas simple et suppose réunies un certain nombre de conditions. De plus, un certain nombre de freins existent dans toutes les organisations qui semblent réserver ce type d'organisation à des activités très spécifiques dans le domaine des technologies de pointe, de la recherche où dans les industries de la matière grise (audit, conseil, expertise...).

C - Les freins au développement des organisations basées sur les compétences

Trois freins principaux liés à l'histoire du salariat, des entreprises et de l'organisation des activités doivent être particulièrement considérés, les limites au niveau des individus, les insuffisances des politiques des ressources humaines et l'incompatibilité avec certaines actions de l'entreprise.

C'est sur le plan des individus que l'obstacle semble le plus important, puisque la compétence organisationnelle est dépendante des compétences détenues par les individus. Le savoir et la compétence sont source de pouvoir et d'autorité dans les organisations. La compétence délimite même des territoires d'action spécifiques à son détenteur. Dans ce contexte, partager le savoir peut être perçu comme une perte de pouvoir, ainsi que la porte ouverte à la concurrence... D'ailleurs, un grand nombre de responsables hiérarchiques sont hostiles au partage de leurs compétences et se défient du fonctionnement démocratique que suppose le partage des compétences et l'apprentissage collectif.

Par ailleurs, l'apprentissage permanent suppose des efforts de la part des salariés pour se former, s'adapter, changer de comportement. Le changement est porteur de risques et d'incertitude. La démarche peut donc se heurter aux résistances au changement ou au stress créé par la perspective du changement.

Les politiques concernant les ressources humaines viennent parfois contrarier la logique d'acquisition des compétences. Pour attirer les individus les mieux dotés l'entreprise doit les séduire par des avantages spécifiques, dont le plus important est certainement le niveau de rémunération. Tout objectif de minimisation du coût salarial est donc en contradiction avec celui d'acquisition de compétences.

Le recrutement et l'évaluation des individus sur la base de leurs compétences est compatible avec la tendance à l'individualisation de la relation salariale et particulièrement l'individualisation de la rémunération. Le problème est d'évaluer précisément les compétences de chacun, dans la mesure où elles mobilisent des savoirs tacites, donc non répertoriés. D'un autre côté, l'individu qui partage ses compétences devrait être mieux rémunéré, alors qu'aucun résultat direct et tangible n'est disponible pour évaluer cette rémunération. Les entreprises seraient donc amenées à manager les hommes en fonction de leurs compétences et à les payer selon, pourquoi pas... le principe de l'ancienneté !

Enfin, certaines actions de l'entreprise s'opposent frontalement au succès de la gestion des compétences. C'est notamment le cas de toutes les décisions court-termistes, imposées par les actionnaires et les marchés, alors que le développement des compétences nécessite le temps long et de mobiliser des équipes stables (d'aucuns parlent de tribus). C'est notamment le cas des pratiques de flexibilité quantitative des effectifs et de précarisation d'une partie du personnel. Que dire alors des restructurations d'activité, des plans sociaux, des abandons d'activité, voire des délocalisations ? Ces pratiques sont en totale contradiction avec l'implication et la collaboration nécessaire dans une démarche de partage et de développement des compétences.

Ces limites contribuent certainement à expliquer pourquoi, malgré les avantages stratégiques qu'elle permet d'atteindre, la gestion des compétences est si rarement reconnue comme paradigme organisationnel de l'entreprise.

Conclusion

La maîtrise des compétences clés apparaît bien comme une source d'avantages concurrentiels pour les entreprises, dans la mesure où elle permet d'apporter des réponses satisfaisantes aux principales évolutions des environnements d'affaires, qui réclament d'abord une grande adaptabilité. Mais la réflexion sur les compétences peut aussi déboucher sur la définition de stratégies proactives qui s'affranchissent assez largement des contraintes rencontrées dans l'environnement. Pourtant, malgré ses succès et ses avantages, la prise en compte des compétences qu'elles soient individuelles ou organisationnelles requiert une compatibilité des structures organisationnelles, du management, de la gestion des ressources humaines et du système d'information. Ainsi le modèle de l'entreprise apprenante qui optimise le développement et le partage des compétences, aussi séduisant qu'il apparaisse, ne saurait s'imposer rapidement comme le modèle organisationnel dominant. Il ne reste plus qu'à espérer que les pratiques actuellement défensives des entreprises, qui témoignent souvent d'un grand mépris pour les salariés, ne décrédibilisent pas définitivement ce modèle de la gestion des compétences.