

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

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 60 (2002)

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

**Vorwort:** Introduction : d'une problématique à l'autre

**Autor:** Guénette, Alain Max / Rossi, Mathias / Sardas, Jean-Claude

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 29.03.2025

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

# INTRODUCTION : D'UNE PROBLÉMATIQUE À L'AUTRE

*Alain Max GUÉNETTE*  
*Haute école de gestion (HEG)*  
*de Neuchâtel*  
*guenette@hegne.ch*

*Mathias ROSSI*  
*Ecole des HEC*  
*Université de Lausanne*  
*mrossi@hec.unil.ch*

*Jean-Claude SARDAS*  
*Centre de gestion scientifique (CGS)*  
*Ecole des Mines de Paris*  
*sardas@ensmp.fr*

Les profondes transformations et mutations des organisations ont placé la question du changement au premier plan. Deux colloques internationaux avaient ainsi été organisés à Lausanne et à Paris, rassemblant plusieurs centaines de participants autour du thème « Conception et Dynamiques des Organisations : sait-on piloter le changement ? ».<sup>1</sup> Comment décrire et analyser les mutations actuelles des organisations ? Ces transformations peuvent-elles être orientées intentionnellement ou doit-on se contenter d'en observer et analyser l'émergence ? Quelles grilles d'analyse des processus actuels de changement peuvent aider à en piloter le cours ? Tels étaient les questionnements au centre des communications et des débats.

Au terme de ces deux premiers colloques, l'importance de cette problématique générale, tant pour les entreprises que pour les chercheurs a été confirmée, en raison de l'accélération et de la complexification des transformations, ainsi que du caractère stratégique de ces dernières. Les principaux enjeux de la réflexion sur ces questions, tels qu'ils ont émergé, peuvent se regrouper autour des trois thèmes suivants :

- *La complexité croissante des modes d'organisation et des processus de transformation ; du fait que les exigences de performances se superposent*

---

<sup>1</sup> Un ouvrage regroupant les actes des colloques de Lausanne et de Paris de 2000 paraîtra en 2003 sous la direction de J.C. Sardas et de A.M. Guénette.

et que le développement des NTIC et des partenariats obligent à redéfinir certains concepts organisationnels.

- *Le rôle central de l'organisation des dynamiques de connaissances* ; sachant que la vogue du knowledge management est aujourd'hui beaucoup plus qu'un effet de mode ; cela conduit à une remise en cause des processus d'action, et ce notamment dans le cadre de la rationalisation des activités de conception.
- *La recomposition des dynamiques professionnelles* ; alors que le besoin de gérer les connaissances s'impose aujourd'hui, il paraît essentiel de ne pas désincarner les dynamiques de savoirs et il importe donc de coupler la réflexion sur le knowledge management avec celle sur l'évolution des compétences et la recomposition des dynamiques professionnelles.

Au cours des années 2001 et 2002, les expérimentations en entreprises et les publications mettent en évidence la croissance des besoins de maîtrise de ces différents enjeux de changement. En particulier, les actions visant directement l'organisation des connaissances et des compétences se développent et avec elles, les besoins d'en cerner les tenants et aboutissants, ainsi que d'en améliorer la conduite. *C'est pourquoi nous avons enclenché une nouvelle phase de travail du réseau « Conception et Dynamique des Organisations » sur le thème de la transformation des « métiers » avec comme question principale : quelles articulations entre connaissances, compétences et identités ?* Deux nouveaux colloques sont en cours de préparation pour l'année 2003, le présent numéro s'inscrivant dans ce processus de préparation.<sup>2</sup>

Présentons à grands traits les articles de ce volume.

Les deux premiers articles, celui de Claude Michaud et Jean-Philippe Rudolf, d'une part, et celui de Mathias Rossi, d'autre part, sont des illustrations des approches stratégiques par les compétences-clés. De nombreuses entreprises ont, en effet, commencé de se concentrer au cours des années 80 sur leur métier de base – ou cœur de métier, ou encore compétences centrales pour traduire plus littéralement *core competencies* –, après des années de diversifications effrénées. Cette approche par les compétences-clés est aussi connue sous le nom de « théorie de la ressource ».

---

<sup>2</sup> Un volume reprenant et développant les problématiques esquissées dans ce numéro, est publié sous l'égide la Société d'études économiques et sociales : Guénette A.M., Rossi M., Sardas J-C., 2003, *Compétences et connaissances dans les organisations*, édité par la SEES, 280 pages, 30 frs. Commandes éventuelles à adresser à la SEES : [infosees@hec.unil.ch](mailto:infosees@hec.unil.ch) ; ou par le biais de notre site <http://www.hec.unil.ch/sees>

Il s'agit de l'une des deux approches typiques, collective celle-ci, relativement à la gestion des compétences, l'autre approche renvoyant à une gestion en termes de compétences individuelles au travers de référentiels. Dans leur texte, Georges Trépo et Fabien de Geuser campent précisément ces deux approches, l'une « par le haut » en quelque sorte, et l'autre « par le bas ». Ils mettent en relief des difficultés pratiques de mise en œuvre de management des compétences.

Christian Defélix traite du second type d'approches et offre une typologie d'applications. Deux autres textes présentent alors des cas pratiques, une mise en place d'une gestion des compétences dans une PME, par Stéphanie Gogniat, et une application au sein d'une grande entreprise internationale, par Yan Curty et Laurent Gorgé.

D'autres textes proposent ensuite des démarches spécifiques. Ainsi, Sandra Bellier aborde la question de la transmission des compétences, tandis que Jean-Daniel Mottas, pointant les limites de la gestion par les compétences, propose d'articuler ces dernières aux motivations, et que Pascaline Dupas et Stefan Merckelbach enjoignent d'éviter l'instrumentalisation des compétences tout en avançant une démarche débouchant sur du *coaching*.

Les derniers articles permettent d'élargir la problématique. Ils proposent des cadres d'analyse ou des démarches d'action mobilisant les notions de connaissances, précisément le texte d'Eddie Soulier, ou prennent en compte la question de la transformation des métiers, notamment le texte de André-René Probst et Dieter Wenger, ainsi que celui de David Rossé.

L'enjeu du management contemporain nous paraît renvoyer, à travers les activités de production mais surtout de conception et d'innovation, à des transformations touchant les métiers des firmes. L'idée qui traverse ce dossier peut être ainsi présentée: il convient de porter une attention particulière à l'articulation de la gestion des compétences à la gestion des connaissances mais aussi aux identités professionnelles. Plus sauvagement dit encore, les gestions des compétences comme des connaissances ne sauraient être réductibles à la seule gestion des ressources humaines!