

MBA

**Management des Ressources Humaines**

# Mémoire

Promotion 18

---

Quel mix de compétences  
dans une entreprise  
génératrice d'innovation stratégique ?

---

sous la direction de Nicolas BERLAND

Fabienne ALABRET

Meryll EDERY

Magali MESSINA

Aurélie SPOTTKE

## Remerciements

Ce mémoire d'expertise est l'aboutissement d'un voyage collectif entamé en février 2020. A ce titre, nous tenons à remercier l'ensemble des personnes qui nous ont accompagnées durant notre réflexion puis sa rédaction.

Merci tout d'abord à notre directeur de mémoire, Nicolas Berland, Vice-Président Finances et Relations Entreprises de Paris-Dauphine, qui a toujours su se rendre disponible et nous a prodigué des conseils challengeants, structurants avec une bienveillance tant appréciée.

Nous remercions Fabien Blanchot, Professeur des Universités, Directeur du Programme MBA Management des Ressources Humaines de Paris Dauphine, pour l'organisation de la formation durant cette année particulière de crise sanitaire, et la qualité de son contenu.

Merci aussi à l'ensemble des professeurs et professionnels qui sont intervenus dans le cadre du MBA et ont partagé leurs expériences et expertises.

Bien entendu, nous souhaitons remercier chaleureusement le CEO d'Alchimie, Nicolas D'Hueppe qui avec l'aide d'Emma Kebir, Directrice des Ressources Humaines, nous a ouvert, les portes de son incroyable entreprise. Nous y avons rencontré des personnes remarquables, attachantes, et ouvertes au questionnement. Parmi elles, les membres du CODIR, les managers et les collaborateurs des équipes Technologie, Distribution et Publishing. Un grand merci pour leur enthousiasme communicatif et leur confiance.

Merci également aux professionnels, managers, spécialistes des ressources humaines pour le temps qu'ils nous ont consacré lors des interviews et la richesse de leurs expériences partagées. Nous pensons particulièrement à Margaux Grisard, dirigeante-fondatrice de Map&Match.

Et enfin, une attention toute particulière à nos familles, amis, camarades de promotion qui nous lisent aujourd'hui.

Merci à tous.

# SOMMAIRE

<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
<b>PARTIE 1 - REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>	<b>9</b>
<b>1. L'innovation et la reconnaissance de l'innovation stratégique .....</b>	<b>9</b>
1.1. L'innovation .....	9
1.1.1. Quelques mots d'histoire sur l'innovation .....	9
1.1.2. Les définitions de l'innovation .....	10
1.1.3. Le classement des innovations selon leur intensité .....	11
1.2. L'innovation stratégique.....	13
1.3. Quel modèle d'organisation pour une entreprise innovante ?.....	16
<b>2. Des compétences permettant de maintenir l'avantage concurrentiel délivré par l'innovation stratégique .....</b>	<b>18</b>
2.1. La compétence, un concept récent .....	18
2.1.1. De la qualification à la compétence .....	18
2.1.2. Les contours du concept de compétence dans les organisations.....	19
2.2. Les typologies au service de l'analyse des compétences .....	19
2.2.1. Les quatre niveaux d'analyse de la compétence dans la typologie classique .....	20
2.2.2. La typologie proposée en sciences sociales .....	25
2.2.3. La typologie évoquant la compétence d'innovation .....	27
2.3. Les compétences au service de l'innovation.....	27
2.3.1. Les compétences mobilisées dans un écosystème innovant .....	28
2.3.2. Les compétences du leader innovant : Le point de vue de C. Christensen. .	29
<b>3. Le développement des compétences clés au service de l'innovation.....</b>	<b>33</b>
3.1. Le Management des compétences dans un contexte innovant.....	33
3.1.1. La notion de management des compétences .....	33
3.1.2. Le lien entre stratégie et management des compétences.....	34
3.1.3. Une ingénierie des compétences au service de l'innovation .....	35
3.2. La culture et les compétences .....	38
3.2.1. La culture d'innovation et la diversité.....	38
3.2.2. La culture d'innovation et le droit à l'erreur .....	40
<b>PARTIE 2 - NOTRE ETUDE DE CAS : L'ANALYSE EMPIRIQUE DU SUJET .....</b>	<b>43</b>
<b>1. Présentation de l'entreprise alchimie .....</b>	<b>44</b>
1.1. Les critères de choix de l'entreprise.....	44

1.2.	Alchimie : une entreprise de la « French Tech » .....	45
1.2.1.	La carte d'identité d'Alchimie.....	45
1.2.2.	L'analyse de l'entreprise par le Business Model Canvas (BMC) .....	46
<b>2.</b>	<b>Notre méthodologie d'analyse empirique : l'étude de cas .....</b>	<b>48</b>
2.1.	La méthode d'exploration en entreprise.....	48
2.2.	Notre méthodologie d'enquête et l'élaboration du guide d'entretien.....	49
2.2.1.	Les entretiens et leur préparation.....	49
2.2.2.	L'élaboration du guide d'entretien.....	50
2.2.3.	La construction de l'échantillonnage des collaborateurs interviewés et le déroulement des entretiens.....	51
2.2.4.	L'élaboration de la grille d'analyse pour exploiter et analyser les résultats.....	52
<b>3.</b>	<b>L'analyse des questionnaires et des entretiens .....</b>	<b>54</b>
3.1.	Alchimie : la valorisation, la perception et la qualification de l'innovation par les acteurs terrain .....	54
3.1.1.	Comment les équipes parlent-elles du caractère innovant d'Alchimie ? ....	54
3.1.2.	Cette « force innovante » est-elle liée uniquement à « l'énergie motrice anonyme » de l'entreprise en tant qu'organisation, ou est-elle incarnée ? Et si oui, de quelle manière ? .....	56
3.2.	L'héritage culturel au service du management des compétences.....	59
3.2.1.	La culture d'Alchimie : quelles valeurs exprimées ?.....	59
3.2.2.	La diversité en faveur de l'internationalisation.....	61
3.2.3.	L'adhocratie versus la structuration.....	64
3.3.	La compétence et son mix à l'œuvre au sein d'Alchimie .....	68
3.3.1.	La compétence individuelle.....	68
3.3.2.	La compétence collective .....	72
3.3.3.	La compétence organisationnelle .....	77
3.3.4.	La compétence environnementale.....	80
	<b>PARTIE 3 - LA RAISON D'ÊTRE D'UNE « CULTURE DES COMPÉTENCES PROPRE » A L'ENTREPRISE DANS UNE DYNAMIQUE D'INNOVATION .....</b>	<b>83</b>
1.	<b>Le mix des compétences au service de l'innovation : comment passer d'un concept générique à un concept sur mesure et différenciant ? .....</b>	<b>83</b>
2.	<b>L'art de mixer les compétences et d'exploiter l'effet compensation suffisent-ils pour un écosystème innovant ? .....</b>	<b>92</b>
	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>96</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>98</b>
	<b>ANNEXE 1 - Le guide d'entretien.....</b>	<b>105</b>
	<b>ANNEXE 2 - Map&amp;Match .....</b>	<b>110</b>

## EXECUTIVE SUMMARY

---

*« L'innovation est l'élément vital de notre économie globalisée, et aussi la priorité stratégique de tout PDG<sup>1</sup> ».*

L'innovation ne peut plus être appréhendée sous le seul prisme produit ou technologique. Au regard de l'émergence de nouveaux business model toujours plus innovants, se pose le concept de l'innovation stratégique. Stratégique en ce qu'elle donne les moyens à une entreprise de redistribuer les cartes dans un secteur donné, de changer les codes, par le jeu de l'adaptation, de la différenciation, et de la transformation. Ainsi, l'innovation stratégique a permis l'émergence de nouveaux leaders. Netflix, Uber, Doctolib, pour ne citer qu'eux, ont bousculé les règles du jeu sur leur marché respectif. C'est aussi par la vision de leurs « géniteurs », et leur capacité à expérimenter, à réinventer et à créer, que ces business model ont émergé, pour devenir des références de leur secteur.

Dans ce contexte, l'appropriation du champ de l'innovation passe par l'identification et la maîtrise des « compétences » comme axe majeur de développement de l'écosystème innovant.

Or, piloter les « compétences » est bien trop souvent réduit à sa partie congrue, celle des compétences individuelles. La notion de compétence revêt d'autres dimensions : collective, organisationnelle et environnementale.

Qui plus est, en se saisissant de l'enjeu « innovation » par le prisme du mix des compétences et de ses quatre dimensions, l'entreprise s'ouvre à une vision plus élargie du pilotage du capital humain.

Ainsi, l'approche des compétences doit être globale pour impulser une dynamique consciente de l'organisation vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes internes ou externes. Dès lors, la mise en mouvement de ce mix de compétences nécessite également la prise en compte d'autres dimensions, que sont la posture et le rôle du leader dans une culture d'innovation portée par la diversité et le droit à l'erreur.

Nous avons mis à l'épreuve cette vision des compétences par une immersion dans une entreprise identifiée comme porteuse de l'ADN de l'innovation stratégique. Nous avons sondé les différentes dimensions de la compétence au sein de cette jeune entreprise de la « French Tech » qui nous a ouvert ses portes.

Nous avons constaté que les compétences individuelles sont dominées par les soft skills. La compétence collective n'émerge pas d'elle-même, mais se construit par la pratique quotidienne de l'agir ensemble et des éléments de culture plutôt que par une réelle volonté d'en activer les attributs et modèles d'usages. La compétence organisationnelle si elle ne peut être remise en question, évoque une réelle contrainte dès lors que l'on aborde ses moyens de formalisation. Quant à la compétence

---

<sup>1</sup> Clayton M. Christensen, Jeff Dyer, Hal Gregersen, *The Innovator's DNA*, Pearson, 14 mars 2013, 328 pages

environnementale, elle semble plutôt dictée par les besoins opérationnels des acteurs de l'entreprise plutôt qu'une réelle vision.

Notre conviction est que l'innovation stratégique pourra prospérer dans une culture adhocratique au sein de laquelle la direction des ressources humaines pratique avec justesse « l'art » de mixer les compétences : revisiter la notion de soft skills, tout en préservant les fondamentaux que sont les hard skills, s'approprier la compétence environnementale, doser sagement la compétence organisationnelle, cette dernière ne devant pas perturber la dynamique de l'innovation. Dans un tel schéma une culture adhocratique affirmée viendrait compenser cette compétence réduite a minima.

Nous avons osé traduire nos convictions et recommandations dans une figure de style métaphorique représentée par une équation « innovation, compétences, leadership, culture, appétences » permettant à la direction des ressources humaines d'élargir son champ d'actions et son impact dans une entreprise stratégiquement innovante.

## INTRODUCTION

---

« *L'innovation ne se produit pas par hasard<sup>2</sup>* ». Elle prend naissance dans un environnement nécessairement favorable à « l'invention », pré-requis à toute innovation, elle-même irriguée par les ambitions d'un dirigeant visionnaire. Son ADN « innovateur », sa capacité et ses prédispositions à inventer, constituent une condition au « terreau organique » de l'innovation.

En effet, l'impulsion fondamentale qui met et maintient l'innovation en mouvement tient en premier lieu de son « géniteur ». Ainsi, Reed Hastings (Netflix), Octave Klaba (OVH), Jeff Bezos (Amazon), pour ne citer qu'eux, ont créé par le jeu du questionnement et de l'observation, les écosystèmes innovants que nous leur connaissons aujourd'hui. Qui plus est, à l'origine de ces business model, ils ont provoqué des changements radicaux sur leur marché respectif. Ainsi, plus que sur l'innovation produit et technologique, ils ont misé sur l'innovation de leur modèle économique. Ce que nous qualifions ici comme innovation stratégique.

L'innovation stratégique a pour vocation de modifier les codes d'un secteur, d'établir de nouvelles normes et conquérir de nouveaux marchés. Elle permet de créer un avantage concurrentiel. L'enjeu stratégique sera de le pérenniser : émerger rapidement<sup>3</sup>, oui, mais dans un monde incertain où transition, transformation, accélération et changements d'échelle (*start-up, scale-up, maturité de business*) sont des leitmotifs, il est stratégique d'anticiper, d'adapter, et de capitaliser sur le long terme.

Il est donc question d'adapter les modèles économiques, de transformer les organisations, et de piloter le capital humain dans la perspective de conserver cette longueur d'avance qui caractérise les entreprises innovantes.

Cette compréhension de la dimension innovante passe par un apprentissage collectif et une appropriation par la population « actrice » de l'écosystème innovant, qui doit trouver un sens, un usage, une efficacité au changement en l'adoptant aux circonstances locales de son activité. C'est ici que l'engagement collectif prend tout son sens, et fait nécessairement appel aux compétences, et à la composante culturelle et organisationnelle.

Aussi, notre intention est de rattacher à la notion de « business model » innovant, celle du « capital humain ». Nous avons donc fait le choix de traiter le prisme du capital humain par l'étude des compétences. Pourquoi la compétence ? Parce que nous sommes convaincues qu'elle est la composante vitale de l'innovation et de sa performance : sans les justes compétences, une innovation en berne.

---

<sup>2</sup> Clayton M. Christensen, *The Innovators Dilemma*, Harvard Business Review Press, Janvier 2016, 288 pages

<sup>3</sup> Le nombre de start-up voyant le jour par an en France démontre un certain savoir-faire à ce niveau (10 000 start-up en France en 2020, et +20% tous les ans ; Source : KPMG Pulse au rythme de votre business, Publication Start-up : les chiffres clés de l'écosystème à connaître en 2020, 13 février 2020.

La compétence est plurielle. Il n'y a pas une mais des compétences qui irriguent l'entreprise. Il s'agira donc de définir le mix optimal de compétences dans le cadre de l'innovation stratégique. Aussi, notre projet est de déterminer **quel est le mix de compétences dans une entreprise génératrice d'innovation stratégique ?**

**Notre première partie**, a pour objectif d'éclairer et de positionner notre problématique par la littérature académique. Après avoir exposé le concept d'innovation stratégique parmi les innovations tout en identifiant une certaine culture d'organisation la favorisant, nous avons centré notre revue littéraire sur la compétence et ses déclinaisons. Notre curiosité et notre immersion nous ont poussées à ouvrir sur certaines thématiques satellites de la compétence : le management des compétences, la culture d'innovation portée par la diversité et le droit à l'erreur.

**Dans notre deuxième partie**, par une étude de cas au sein d'une entreprise de la « French Tech », nous nous sommes attachées à vérifier que les caractéristiques du business model de l'entreprise étudiée répondaient aux critères du business model innovant. Nous avons observé et décrypté les compétences mises en œuvre dans cet écosystème. Nous avons démarré par une immersion afin de comprendre ses métiers, son organisation, son histoire et ses enjeux à court et moyen termes. Nous avons poursuivi nos investigations par des entretiens qualitatifs auprès des cadres dirigeants de l'entreprise, et de collaborateurs représentatifs des savoir-faire clés de l'entreprise et de sa diversité. La richesse de nos rencontres nous a permis de confronter les recherches académiques majeures avec le terrain et en tirer des enseignements structurants pour notre troisième partie.

**Dans la dernière partie de notre mémoire**, nous partageons nos recommandations et proposons notre propre vision du mix des compétences pour dynamiser et doper l'innovation stratégique.

Notre objectif est de proposer à la direction des ressources humaines de devenir un « **innovation partner** ».

### 1. L'innovation et la reconnaissance de l'innovation stratégique

Le contour de l'innovation a fortement évolué (1.1) pour englober de nouveaux types d'innovations. Essentiellement axée sur l'innovation de produit elle englobe désormais un aspect stratégique (1.2) pour répondre à l'accélération, l'évolution et la globalisation des marchés. L'innovation stratégique prospère dans une culture d'organisation particulière (1.3) permettant le maintien de l'avantage concurrentiel.

#### 1.1. L'innovation

Avant de développer notre sujet qu'est l'innovation stratégique, il convient de revenir en quelques lignes sur l'histoire de l'innovation (1.1.1) puis sur ses différentes définitions (1.1.2), formes et classifications (1.1.3) pour bien comprendre le positionnement de l'innovation stratégique dans le paysage des entreprises innovantes. Ces éclairages nous permettront de mieux cerner le concept qui nous intéresse.

##### 1.1.1. Quelques mots d'histoire sur l'innovation

De son origine latine *innovare* au Moyen Âge, le terme innovation évoque un renouvellement. Jusqu'au XIII<sup>e</sup> siècle, le mot désignait ce qui était jeune.

Vers le XXVI<sup>e</sup> siècle, le sens dérive vers ce qui est singulier, inattendu, surprenant. C'est à cette même période que le mot innover signifie faire preuve d'inventivité, créer des choses nouvelles, sens qu'il a encore en partie aujourd'hui.

La connotation de ce concept n'a pas toujours été positive, comme en témoigne l'interdiction en 1546 de l'innovation par Édouard VI d'Angleterre, pour protéger l'État du désordre et de la déviance. Pendant longtemps, l'innovation a même été considérée de manière négative, notamment par les milieux catholiques, parce qu'elle était signe de changement et de création (Bataille, 1996), donc de menace pour l'ordre établi.

Le mot est ensuite réintégré dans un sens politique par Machiavel dans « *Le Prince* » en 1513, puis par Francis Bacon en 1625. Pour Machiavel, il s'agit de donner une impression de renouvellement d'un système politique afin d'en garder le pouvoir en période de trouble. Ensuite ignoré des économistes classiques, il est introduit au sens actuel d'innovation de procédé dans la pensée économique par J. Schumpeter (1883-1950) au début des années quarante et au sens principal d'innovation produit au début des années cinquante par P. Drucker. Ce dernier réinvente le mot et le concept, en en faisant un synonyme de "progrès finalisé" qui démontre la mise en œuvre effective de l'invention et sa traduction entrepreneuriale.

Selon le chercheur B. Godin, ce concept devient très populaire au cours du XX<sup>e</sup> siècle : les anthropologues, sociologues, historiens et économistes

commencent à produire des théories sur l'innovation technologique, souvent chacun dans son cadre disciplinaire respectif.

Ce n'est qu'à partir de la seconde guerre mondiale que l'innovation prend un nouvel essor. Aux États-Unis, où il s'est réfugié durant la Seconde Guerre mondiale, l'Autrichien J. Schumpeter (1942) publie ses conceptions du développement économique des pays capitalistes à plus-value économique. Il met en avant l'idée que les entreprises ne peuvent survivre que si elles innovent, poussées par un mouvement incessant de concurrence.

### 1.1.2. Les définitions de l'innovation

Historiquement, J. Schumpeter a défini l'innovation comme l'introduction d'un nouveau produit, l'introduction d'une nouvelle méthode de production, l'ouverture d'un nouveau marché, la conquête d'une nouvelle source de matière première ou de produit semi-fini et la mise en place d'une nouvelle forme d'organisation.

Le sociologue N. Alter en a une autre vision. Il définit l'innovation comme un processus qui permet *« de transformer une découverte, qu'elle concerne une technique, un produit ou une conception des rapports sociaux, en de nouvelles pratiques »* (Alter, 2010). Ce sont ces pratiques qui importent au sociologue : sans elles, pas d'innovation, on en reste au stade de l'invention. N. Alter s'appuie sur les analyses pionnières de J. Schumpeter pour expliquer comment se diffuse une innovation. Selon l'économiste allemand, ce processus se déroule en trois séquences : invention, imitation, normalisation. Il y a d'abord quelques personnes qui inventent. Lorsque des opportunités de profits apparaissent, des « essais » d'imitateurs reproduisent les innovations. Enfin les nouvelles pratiques innovantes se transforment en pratiques « normales » grâce à de nouvelles « règles du jeu » qui se stabilisent, et des « passeurs de relais ».

N. Alter explique que les entreprises ne décident pas d'innover pour des raisons rationnelles. Les méthodes mises en œuvre pour innover *« ne sont donc pas soumises directement à des principes de gestion "rationnels", mais bien plus largement à l'intuition, à la conception du "bien" et la reconnaissance »* (Alter, 2012).

Plus récemment, l'AFNOR dans un guide de mise en œuvre d'une démarche de management de l'innovation publié en 2013 (Norme FD X 50- 271) a elle aussi défini l'innovation :

*« Un processus qui conduit à la mise en œuvre d'un ou plusieurs produit, service, procédé, forme d'organisation, modèle d'affaires, nouveaux ou amélioré, susceptible de répondre à des attentes implicites ou explicites et de générer une valeur économique, environnementale ou sociétale pour toutes les parties prenantes ».*

A l'échelle internationale, le manuel d'Oslo reprend les termes proposés par J. Schumpeter pour présenter l'aspect économique de l'innovation et définit l'innovation comme *« la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures »* (OCDE, 2005). Elle considère ainsi

quatre catégories d'innovation : l'innovation de produit, de procédé, d'organisation et de commercialisation.

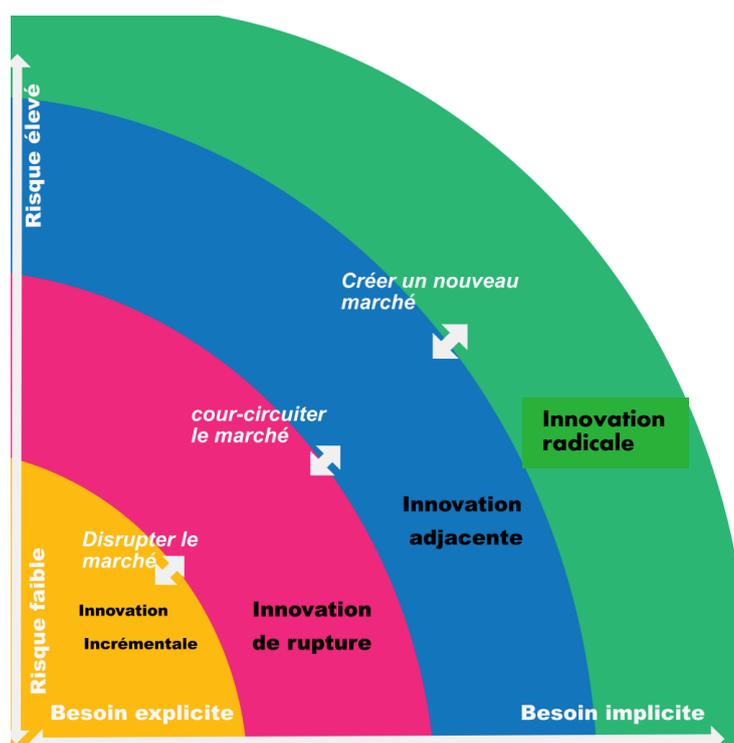
Le concept d'innovation a transcendé les siècles mais a pris toute sa dimension économique et entrepreneuriale avec J. Schumpeter dont les travaux ont irrigué et sous tendu les recherches qui permettent d'identifier des formes d'innovations selon leur impact sur le marché.

### 1.1.3. Le classement des innovations selon leur intensité

Chaque innovation comprend une part plus ou moins importante de risques et d'avantages. Ces notions permettent de classer les innovations selon une typologie aujourd'hui la plus répandue : l'**innovation incrémentale**, l'**innovation adjacente**, l'**innovation de rupture** et l'**innovation radicale**.

Les types d'innovations ont été schématisées sous différentes formes mais la suivante (Figure 1) nous a séduit par sa clarté et la mise en évidence du lien avec la prise de risque.

Figure 1 : types d'innovations (Agence Digital Corsaire)



#### 1.1.3.1. L'innovation incrémentale (mineure) versus l'innovation radicale (majeure)

L'opposition entre innovation radicale et innovation incrémentale est un des classiques des théories de l'innovation. Tandis que l'innovation incrémentale consiste à améliorer les produits existants, l'innovation radicale consiste à inventer des nouvelles catégories de produits qui sont à la fois nouveaux pour le marché et pour l'entreprise.

La première est la forme d'innovation la plus répandue car la prise de risque semble faible, et les gains intéressants. Il est possible ici de donner l'exemple des Smartphones, véritable novation à leurs débuts, mais qui aujourd'hui ne font que proposer des améliorations sans changer le produit lui-même.

À l'opposé, les innovations dites radicales sont rares car risquées à mettre en place. D'une part, le processus est généralement long et coûteux. D'autre part, il y a une importante incertitude quant à l'adoption de la nouveauté par la société ou la clientèle. Mais quand elles sont couronnées de réussite, ces innovations créent de nouveaux marchés. A titre d'exemple, nous pouvons citer celui de la mise sur le marché des CD et MP3 pour remplacer les cassettes audios, et les DVD qui ont remplacé les VHS.

C. Christensen dans son ouvrage « *Innovator's dilemma* » (1997) montre comment les acteurs installés sur un marché profitent des innovations incrémentales mais sont le plus souvent marginalisés à la suite d'une innovation radicale. Il a analysé les erreurs des grandes entreprises et constate, entre autres, un phénomène récurrent. À force d'améliorations incrémentales, les fonctionnalités du produit ne répondent plus aux besoins des utilisateurs, et s'avèrent trop chères. Les clients se tournent alors vers les innovations adjacentes ou disruptives.

#### 1.1.3.2. L'innovation adjacente versus l'innovation de rupture (disruptive)

L'innovation adjacente vise principalement à tirer parti d'un produit ou d'un service déjà existant et de l'adapter à un nouveau marché. Un exemple d'innovation adjacente pourrait être Uber. L'entreprise d'applications mobiles estime que les taxis ne répondent pas aux besoins des populations urbaines. Uber s'empare donc d'un marché déjà existant, les transports en ville, tout en l'adaptant. En exploitant l'innovation adjacente, Uber a combiné la technologie de géolocalisation, les paiements numériques et l'analyse des données pour pénétrer un nouveau marché et réinventer l'industrie du taxi.

J. Schumpeter et C. Christensen parlaient d'innovations « de rupture » et d'innovation « radicale » comme s'il s'agissait de synonymes. À l'heure actuelle, les deux concepts n'ont plus le même sens.

Au contraire des innovations de rupture qui proposent des changements majeurs pour répondre à un besoin concret, une innovation radicale présente un nouveau service ou un nouveau produit qui ne répond pas à une demande de consommateurs. En d'autres mots, elle crée le besoin. Une fois encore, Apple peut ici être cité. Précurseur, Apple a mis sur le marché un ordinateur domestique avant même que les consommateurs n'en découvrent la réelle utilité. Par la suite, ils ne pouvaient plus s'en passer.

La disruption permet d'innover en améliorant l'utilisabilité, le confort ou encore en réduisant le prix. C'est une démocratisation du produit. Elle peut être consécutive à une nouvelle technologie, mais pas nécessairement. Dans tous les cas, la concurrence et le marché sont déstabilisés. Cette forme d'innovation est redoutable et témoigne d'une excellente compréhension des attentes des utilisateurs ainsi que du contexte.

L'innovation peut prendre des formes multiples. Les modèles les plus anciens étaient principalement centrés sur l'innovation technologique de produit et de procédé, mais désormais, l'innovation non technologique a toute sa place dans les stratégies des entreprises.

Ainsi, des success stories ne s'expliquent pas par l'invention d'une nouvelle technologie : c'est le cas par exemple de Zara, Free Mobile, Ralph Lauren, les hôtels Formule 1. Elles ont pour source une innovation d'un autre ordre : une innovation stratégique.

## 1.2. L'innovation stratégique

Certaines entreprises ont démontré leur capacité stratégique à bouleverser des secteurs traditionnels ou nouveaux. A. Caré et P. Roy (2018) citent plusieurs cas emblématiques qui illustrent ce phénomène. Ils citent notamment l'impact d'Airbnb sur le marché hôtelier ou celui d'Uber dans l'industrie des taxis (Guttentag, 2013 ; Christensen et al., 2015 ; Trubnikov, 2017). Ils indiquent que face à ces « perturbateurs », la place des acteurs historiques est a minima bousculée, voire complètement remise en cause.

Ces innovations, véritables bouleversements, qualifiées « d'innovations stratégiques » par la littérature académique, sont définies comme **l'aptitude d'une firme « à revisiter de manière radicale les règles du jeu concurrentiel en proposant une nouvelle valeur au client en vue de créer ou d'étendre un marché à son avantage »** (Lehmann Ortega et Roy, 2009, p. 9).

Différentes formes d'innovations stratégiques ont été identifiées par la communauté académique et quatre apparaissent comme récurrentes : les innovations stratégiques low-cost (par ex. : Southwest Airlines), les innovations stratégiques digitales (par ex. : iTunes), les innovations stratégiques forfaitaires (par ex. : la carte UGC illimitée), et les innovations stratégiques peer to peer (par ex. : Blablacar).

Selon A. Caré et P. Roy (2018), *« La littérature académique portant sur les stratégies d'innovation ayant la capacité de proposer de nouvelles règles concurrentielles souffre d'une grande diversité sémantique. Bien souvent, les termes « innovation stratégique », « innovation disruptive », « innovation de business model », ou encore « innovation valeur / océan bleu » pour ne citer que les plus courants, sont utilisés de manières indifférenciées dans la littérature »*.

A. Caré et P. Roy (2018) reprennent les différentes sémantiques en mettant en avant les spécificités de chacune.

On retrouve ici des éléments du classement des innovations selon leur intensité.

**Tableau 1 : Les définitions des innovations stratégiques**

Concepts	Définitions
<b>Innovation stratégique</b>	<i>“Fundamental reconceptualization of business models and the reshaping of existing markets by breaking the rules and changing the nature of competition”</i> <sup>4</sup> (Schlegelmilch et al, 2003)
<b>Innovation disruptive/ disruptive technologies</b>	<i>“I bring to a market a very different value proposition than had been available previously”</i> <sup>5</sup> (Christensen, 1997)
<b>Innovation de valeur (Océan bleu)</b>	<i>“Value innovation makes the competition irrelevant. By redefining the problem an industry focuses on, a value innovator shifts the performance criteria that matter to customers. This creates new market space”</i> <sup>6</sup> (Kim et Mauborgne, 2005).
<b>Innovation de business model</b>	<i>“We define business model innovation as a process that deliberately changes the core elements of a firm and its business logic”</i> <sup>7</sup> (Bucherer, 2012)

Ce tableau nous montre que la littérature académique portant sur les stratégies d'innovation ayant la capacité de proposer de nouvelles règles concurrentielles souffre d'une grande diversité sémantique. Des spécificités caractérisent cependant ces différents concepts (Christensen, 1997 ; Danneels, 2004 ; Markides, 2006 cités par Carré et Roy, 2018), notamment l'impact de ces innovations sur le marché de référence.

En effet, « *Le changement de cadre stratégique pourra dans certains cas devenir le modèle dominant pour les stratégies ou innovations dites disruptives* » (Christensen, 2015) comme l'illustre le cas d'Ikea, entreprise devenue l'acteur de référence dans l'industrie de l'ameublement (Schoettl, 2009). Il pourra dans d'autres cas s'adresser à un marché de niche (Markides, 1999), comme le suggère la littérature sur les innovations stratégiques et de business model. Les stratégies qualifiées d'océan bleu (Kim et Mauborgne, 2005) s'adressent quant à elle à un nouveau marché en fonction de leur impact et de leur acceptation auprès des nouveaux clients/consommateurs. Cependant, les similitudes entre ces différentes appellations n'en demeurent pas moins importantes (Lehman-Ortega et Roy, 2009).

Les auteurs qui travaillent sur ces différents concepts s'accordent sur la nature du phénomène sous-jacent que l'on peut synthétiser comme consistant à **rompre avec les règles concurrentielles de l'industrie conventionnelle pour offrir une**

<sup>4</sup> Traduction : Reconceptualisation fondamentale des modèles économiques et refonte des marchés existants en brisant les règles et en changeant la nature de la concurrence

<sup>5</sup> Traduction : J'apporte sur un marché une proposition de valeur très différente de celle qui était disponible auparavant

<sup>6</sup> Traduction : L'innovation de valeur rend la concurrence caduque grâce à une offre fondamentalement nouvelle et supérieure dans des marchés existants, conduisant à la création de nouveaux marchés

<sup>7</sup> Traduction : Nous définissons l'innovation de modèle d'entreprise comme un processus qui modifie délibérément les éléments essentiels d'une entreprise et sa logique d'entreprise

**proposition de valeur fondamentalement nouvelle et/ou supérieure** (Christensen, 1997 ; Kim et Mauborgne, 2005 ; Markides, 2006).

Nous retiendrons la définition de L. Lehmann-Ortega et P. Roy, qui pour rappel, qualifient l'innovation stratégique en ces termes : « *(elle) consiste pour une entreprise à revisiter de manière radicale les règles du jeu concurrentiel en proposant une nouvelle valeur au client en vue de créer ou d'étendre un marché à son avantage* » (Lehmann-Ortega et Roy, 2009 p.9).

Dans une optique de synthèse, cette définition met en exergue les traits communs des différents concepts évoqués ci-avant.

Afin d'éclairer le lecteur sur le phénomène de l'innovation stratégique, il convient de préciser tout d'abord, le concept de « règles du jeu ». Si la notion de « règles du jeu » repose sur des bases académiques trop fragiles (Lehmann-Ortega et Roy, 2009), elle est néanmoins centrale à l'explication du phénomène de rupture. Ainsi P. Aurégan et A. Tellier (2009) définissent les règles du jeu sectoriel comme « *l'expression claire de l'acceptation provisoire d'une manière de se comporter et d'agir, connue de tous, suffisamment structurante pour faire l'objet d'anticipations raisonnables* ».

Bien que provisoires, ces règles sont suffisamment établies pour que les acteurs du secteur et de la filière dans leur intégralité fondent leurs décisions en intégrant ces règles (Aurégan et Tellier, 2009). Nous pouvons illustrer cette définition dans le secteur de l'hôtellerie, où des règles formelles par le biais de la législation régissent l'industrie sur différentes caractéristiques comme la surface minimum des chambres, mais également des règles informelles qui sont librement consenties par les acteurs comme les politiques de tarification. AirBnb en proposant une nouvelle valeur d'hébergement s'affranchit ainsi de ces règles sectorielles et illustre une innovation stratégique majeure pour l'industrie hôtelière (Guttentag, 2013 ; Trubnikov, 2017). Le phénomène de l'innovation stratégique se retrouve dans de nombreuses industries. Les exemples les plus souvent cités dans les publications sont certainement Amazon, Dell, Smart, Ikea, Zara, Nespresso, Ryanair, iTunes, Nintendo, le Cirque du Soleil, Airbnb ou Uber (Aurégan et Tellier, 2009 ; Guttentag, 2013 ; Christensen, 1997, Trubnikov, 2017).

Chacune de ces entreprises a été qualifiée de perturbatrice, c'est-à-dire qu'elle a introduit une innovation stratégique au sein d'une industrie dominée par une certaine orthodoxie sectorielle (Hamel et Prahalad, 1996).

La liste de ces différentes innovations stratégiques nous permet de distinguer différentes formes d'innovations stratégiques en fonction de leur nature comme le montre le tableau 2. Pour chacune d'entre-elles, sont mises en exergue des caractéristiques dominantes et des exemples d'entreprises concernées.

**Tableau 2 : Les formes d'innovations stratégiques**

Formes d'innovations stratégiques	Exemples	Caractéristiques principales
<b>Low-cost</b>	Ford modèle T (1903) ; Southwest Airlines (1971) ; 20minutes (2002) ; Renault logan (2004) ; Accord Formule 1 (2008)	Dégradation de l'offre de référence. Prix inférieur
<b>Digitale</b>	Banque en ligne (1980) ; itunes (1998) ; Google (1998) ; Netflix DVD (1999)	Passage d'une offre de biens ou services physiques, à une offre à distance par le biais d'internet
<b>Forfaitaire</b>	Free (1999); UGC (2000); Spotify (2006); Netflix stream (2010)	Proposition d'un abonnement pour avoir accès à une offre illimitée
<b>Peer to peer</b>	Ebay (1995) ; BlablaCar (2006) ; AirBnB (2008) ; Uber (2009)	Plateforme de mise en relation entre particuliers

Précisons toutefois que ces différentes formes d'innovations stratégiques ne sont pas exclusives les unes des autres. Par exemple, Free avec son offre « triple play », articule une innovation stratégique de type low-cost avec une innovations stratégique de type forfaitaire. De même, d'autres innovations stratégiques, comme par exemple le Cirque du Soleil ou Nespresso apparaissent trop singulières pour être rattachées à l'une de ces vagues dominantes d'innovation stratégique.

Est-ce que l'innovation et l'innovation stratégique peuvent être rattachées à un modèle d'organisation ? Avoir conscience de la culture organisationnelle pourra en effet apporter un éclairage aux compétences nécessaires pour fonctionner dans un type de modèle plutôt qu'un autre.

### 1.3. Quel modèle d'organisation pour une entreprise innovante ?

*« La culture innovation d'une organisation est l'ensemble des comportements, habitudes et codes ayant trait à l'innovation au sein de celle-ci. Cette culture sert de ciment social à la vie de l'organisation »* (Cameron et Quinn, 1999).

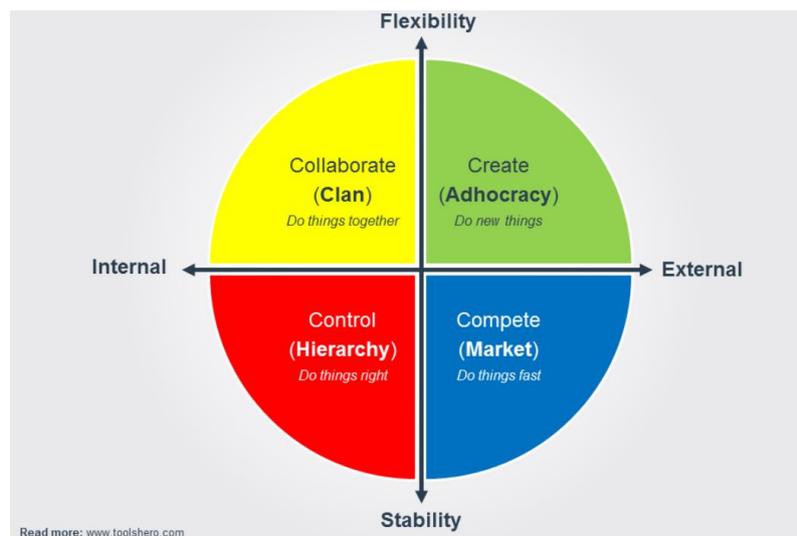
Pour une organisation, diagnostiquer cette culture innovation permet d'identifier des leviers pour la développer. Pour effectuer ce diagnostic, il est utile de se référer au modèle développé par K.S. Cameron et R.E.Quinn, dénommé «Competing Values Framework». Ce modèle décrit la culture d'une organisation sur la base de deux dimensions :

- Première dimension : la flexibilité. Les organisations dans lesquelles il y a une grande flexibilité, une latitude d'action et un dynamisme important, s'opposent aux organisations dans lesquelles on insiste sur la stabilité et le contrôle.

- Seconde dimension : l'orientation interne ou externe. Les organisations qui sont centrées sur leur fonctionnement interne, et leur unité, s'opposent à celles qui mettent en avant la relation à l'extérieur, la différenciation et la rivalité.

Ces deux axes définissent quatre grandes catégories d'organisation, ayant une orientation (exemple « Contrôle ») et un nom (exemple « Hiérarchie »). La figure suivante (figure 2) présente ces quatre types d'organisation.

**Figure 2 : « Competing Values Framework » (Cameron et Quinn)**



Pour K.S. Cameron et R.E. Quinn, **l'innovation se développe lorsque la culture de l'organisation se situe dans le cadran « Adhocratie »** : une organisation ouverte sur l'extérieur où chacun possède une grande liberté d'action. À chaque culture (Hierarchy/Market/Clan/ Adhocracy) correspond une orientation, la valorisation d'un certain type de leader, des valeurs spécifiques et un domaine privilégié d'efficacité.

Selon K.S. Cameron et R.E. Quinn la culture adhocratique est orientée vers la création. Son leader est un innovateur, un entrepreneur visionnaire. Elle est caractérisée par les valeurs de transformation, d'agilité et d'innovation. Elle est particulièrement efficace dans les domaines de l'innovation et apte à forger une vision.

Cette vision est partagée par F. Pichault et T. Picq (2013) qui dans leur « *modèle idéal typique des modes de management dans l'entreprise innovante* » ont effectué une synthèse des principaux acquis issus des courants de littérature et ont fait ressortir 7 variables déterminantes pour l'émergence et le déploiement de comportements collectifs innovants. L'une de ces 7 variables est l'existence d'une organisation souple et l'autonomie des collaborateurs.

Après avoir repositionné le concept d'innovation stratégique parmi les innovations et après avoir identifié une certaine culture d'organisation la favorisant, nous avons souhaité porter notre attention sur les compétences au service du bouleversement des règles du jeu du marché initié par l'innovation stratégique.

## 2. Des compétences permettant de maintenir l'avantage concurrentiel délivré par l'innovation stratégique

### 2.1. La compétence, un concept récent

Au même titre qu'il était important de repositionner l'innovation stratégique, il nous faut cerner la notion de compétence. Il y a eu un changement de sémantique de la qualification à la compétence (2.1.1.) dont il faut bien comprendre les implications. Par ailleurs, toute analyse des compétences doit s'opérer en ayant connaissance des typologies reconnues (2.1.2.) et selon ces typologies, il sera possible de mettre en exergue certaines compétences au service de l'innovation (2.1.3).

#### 2.1.1. De la qualification à la compétence

La qualification professionnelle est la capacité d'une personne à exercer un métier ou un poste déterminé. Elle est étroitement liée à la formation, aux diplômes et à l'expérience (ancienneté).

La littérature (Oiry, 2005) met en évidence 3 modèles successifs de la qualification :

- Le premier modèle se veut plus scientifique. Il est déterminé par le poste de travail et marqué par la négation de l'individu. Il est l'apanage de la période taylorienne.
- Le deuxième modèle émerge avec une nouvelle manière de travailler grâce notamment aux machines-outils. Ce modèle intègre une dimension sociale et donne une place à l'individu. Ce faisant il met l'accent sur des savoir-faire non purement techniques et des dimensions sociales difficilement objectivables comme la communication.
- Le troisième modèle de la qualification apparaît à la fin des années 1970 et abandonne totalement le concept de poste de travail au profit de la notion de fonction. De nouvelles « activités peu formalisables » comme la culture générale, l'expression-rédaction prennent le pas. Ainsi ce modèle intègre pleinement l'individu et son savoir être.

Peu à peu, le profond changement des activités de travail opère un glissement de la notion de qualification au profit de la notion de compétence, initialement utilisée par les psychologues américains. La notion de compétence se généralise dès la fin des années 1990.

La qualification désigne le processus d'attribution d'une qualité, tandis que la compétence relève d'une capacité reconnue comme telle (Stroobants, 2007). L'homme est désormais au centre de la réflexion et acteur de sa propre évolution et n'est plus considéré uniquement pour sa seule qualification précise.

### 2.1.2. Les contours du concept de compétence dans les organisations

Depuis les années 1990, le concept de compétence suscite un intérêt croissant auprès des chercheurs et des praticiens, en raison, probablement, du caractère transversal de cette thématique. Selon les travaux des auteurs majeurs en management des compétences (Defélix, 2003 ; Retour, 2005 ; Retour et al., 2009), la notion de « compétence » se réfère à la *« capacité d'un individu, d'un collectif de travail, d'une entreprise, à mobiliser et à combiner des ressources (connaissances, savoir-faire et comportements), en vue de mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé »*.

Cette définition présente l'intérêt de décrire à la fois la nature et les conséquences de la compétence (Loufrani Fedida, 2013). Elle répond à cette préoccupation d'adaptation des salariés à des exigences variées et imprévisibles et met en évidence les arbitrages permanents entre travail prescrit et travail réel. Ainsi *« Elle (la compétence) se constate lors de sa mise en œuvre, en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer »* (A. Dumont, Directeur de l'enseignement et de la formation du CNPF, 1998).

G. Malglaive (2005) permet de donner un éclairage supplémentaire à ce qui compose la compétence. Selon lui, les compétences, ce sont *« les ingrédients de toute nature, (physiques, cognitifs et conatifs), et de toutes origines (innés, biographiques, éducatifs), ainsi que les modalités de leur structuration, permettant à une personne d'agir efficacement, c'est-à-dire d'atteindre les buts qu'elle s'est et qu'on lui a assignés»*. Il distingue des savoirs formalisés (savoir théorique, savoir technique, savoir méthodologique) du savoir pratique, c'est à dire *« ce que les savoirs formalisés ne disent pas »*. Ces savoirs pratiques, souvent tacites, sont largement ignorés des systèmes formalisés de la qualification, certes du fait de la tradition académique de valorisation des savoirs mais aussi parce que les savoirs pratiques sont difficiles à observer, et difficiles voire impossibles à articuler de façon consciente par ceux qui les détiennent. Leur repérage requiert des méthodes d'analyse fine.

Si le prisme individuel est le plus visible de la compétence il ne permet pas à lui seul de cerner la compétence. Comme évoqué ci-avant la notion de « compétence » se réfère à la capacité d'un individu, d'un collectif de travail, d'une entreprise, à mobiliser et à combiner des ressources. Comment alors analyser les compétences à l'œuvre dans les organisations ?

## 2.2. Les typologies au service de l'analyse des compétences

Les compétences étant des actifs immatériels nécessaires au bon développement de l'entreprise, il est nécessaire de savoir les différencier. On peut distinguer la typologie classique de celle proposée en sciences sociales. Enfin, une typologie évoquant la compétence d'innovation doit être évoquée.

### 2.2.1. Les quatre niveaux d'analyse de la compétence dans la typologie classique

Si les typologies en matière de compétences sont nombreuses, la déclinaison du concept autour de quatre niveaux distincts n'en demeure pas moins assez consensuelle dans la littérature spécialisée (Retour, 2005 ; Retour et al., 2009). Les chercheurs s'accordent ainsi à reconnaître l'existence de quatre axes d'analyse selon que les compétences sont observées **au niveau individuel, collectif, organisationnel ou environnemental**.

#### 2.2.1.1. La compétence individuelle

**Le niveau individuel** regroupe la compétence individuelle stricto sensu, c'est-à-dire celle rattachée à une personne, quel que soit l'endroit où elle est mise en action (y compris dans ses activités extraprofessionnelles) et la compétence professionnelle exercée, pour sa part, exclusivement dans les situations de travail.

Le concept étant relativement récent, il existe un foisonnement de définitions. Néanmoins, au niveau de la nature de la compétence individuelle, c'est le triptyque du « *savoir, savoir-faire, savoir-être* », qui représente, dans la pratique, l'une des définitions de la compétence individuelle la plus répandue (Courpasson et al., 1991 ; Durand, 2000).

D'autre part, au niveau des conséquences de la compétence individuelle, les définitions proposées notamment par P. Gilbert et al. (1992) ou encore G. Le Boterf (1994), montrent que la compétence individuelle est fortement contingente à une situation professionnelle donnée. Retour propose, quant à lui, d'aller plus loin dans la caractérisation de la compétence individuelle en considérant quatre types de compétences individuelles :

- Les compétences requises par un emploi ou un métier
- Les compétences mobilisées par un individu dans l'exercice de sa fonction
- Les compétences détenues (disponibles) par un individu à un moment donné
- Les compétences potentielles d'un individu (non encore mises en œuvre)

Dès lors qu'il est fait référence aux compétences du personnel de l'entreprise, il est fait référence non seulement aux compétences individuelles mais aussi aux compétences collectives. En effet, le capital-compétence de l'entreprise se constitue des savoirs individuels et collectifs.

#### 2.2.1.2. La compétence collective

La compétence collective résulte de la combinaison des compétences individuelles dans un collectif de travail ou dans une équipe (Bataille, 2001 ; Retour et Krohmer, 2006). Elle existe dès l'affirmation de la capacité de ce collectif à faire face à des situations qui ne pourraient être assumées par chacun de ses membres pris individuellement (Bataille, 2001). C'est pourquoi, la question des compétences collectives apparaît bien souvent dans le cadre des équipes projets, des équipes opérationnelles autonomes ou semi-autonomes, ou, de façon plus informelle, lorsque des groupes émergent autour d'un objectif professionnel commun.

Toutefois, malgré la complexité qui entoure la notion de compétence collective et le fait qu'elle demeure « le parent pauvre » des recherches portant sur la gestion des compétences (Retour et Krohmer, 2006), il est possible de cerner les attributs de la compétence collective ainsi que ses modalités et contextes d'usage.

- Les attributs de la compétence collective

Nous retiendrons l'idée de ces auteurs selon laquelle la compétence collective possède quatre attributs :



- Un **référentiel commun** (ou représentations homogènes et partagées par tous les acteurs). Ce n'est pas l'addition de représentations individuelles mais bien un patrimoine partagé résultant d'un véritable travail d'élaboration collective. Il permet de répondre à des buts préétablis. Ex. : le référentiel métier qui regroupe en un unique point d'accès l'ensemble des ressources nécessaires au métier (guide, note méthodologique, procédure, norme).
- Un **langage partagé** : langage de travail ou professionnel qui se réfère au fait que les membres d'un groupe de travail élaborent un vocabulaire et un « dialecte » particuliers, propres. C'est un langage propre permettant de converser à mi-mots, de lire entre les lignes, de gagner du temps dans l'énonciation (Le Boterf, 1990).
- Une **mémoire collective** : il n'y a de compétence collective que lorsque les membres de l'équipe tirent les leçons de leur propre expérience ou apprentissage et les mettent à profit au sein de la collectivité. Il y a capitalisation des connaissances. La mémoire collective permet de constituer une base de connaissances, de valeurs et principes directeurs communs. Elle permet de maintenir les connaissances malgré la disparition des personnes ou des équipes.

- Un **engagement subjectif** : l'engagement subjectif permet de résoudre de manière collective des problèmes, de faciliter et d'entretenir des relations de solidarité, de veiller à la cohésion et à la synergie des groupes de travail. Plus précisément, c'est un comportement de coopération et l'organisation de collaborations interdisciplinaires, transversales dans le cadre de la réalisation d'une mission commune. Cette démarche coopérative vise la résolution des problèmes (Wittorski, 1998) ; ainsi que la capacité d'un groupe d'individus à inventer en permanence son organisation (Dubois et Retour, 1999). Certaines conditions, telles que la prise d'initiative et responsabilisation sont requises (Zarifian, 2009).

- Les modalités et les contextes d'usage de la compétence collective

Dans les entreprises, les modalités de l'action collective prennent des formes variées. Les hommes ont toujours travaillé ensemble, que ce soit pour chasser, construire des monuments, faire du commerce ou la guerre. C. Defélix (2014) rappelle qu'après une parenthèse taylorienne qui se méfiait des effets de groupe que l'organisation scientifique du travail ne pouvait maîtriser, la dynamique des équipes a pris toute sa place dans un environnement de changement, d'agilité et d'innovation accrus (Keegan et Turner 2001 cité par Defélix 2014). Coordonner le travail et mettre en commun des compétences individuelles dans des équipes autonomes ou des équipes projet est devenu naturel et généralisé (Loufrani-Fedida, 2010).

C. Defélix indique ensuite que de nouvelles formes de communication, d'échanges interindividuels et de coopération se développent dans des réseaux plus ou moins formels, dans des communautés de pratiques ou d'intérêts, au travers d'outils de type réseaux sociaux qui créent, au sein de ces communautés, des capacités à partager des informations, expériences, connaissances au-delà des frontières des organisations et unités d'appartenance habituelles. Non seulement, les pratiques collectives sont très variées, mais les « contextes d'usage » (Michaux, 2005) où s'exercent ces pratiques collectives sont eux-mêmes multiformes : équipe hiérarchique, transversale, réseau, cercle d'amis, communauté. Selon G. Le Boterf, l'entreprise a donc intérêt à s'organiser comme un « *maillage de l'intelligence* », un réseau de compétences.

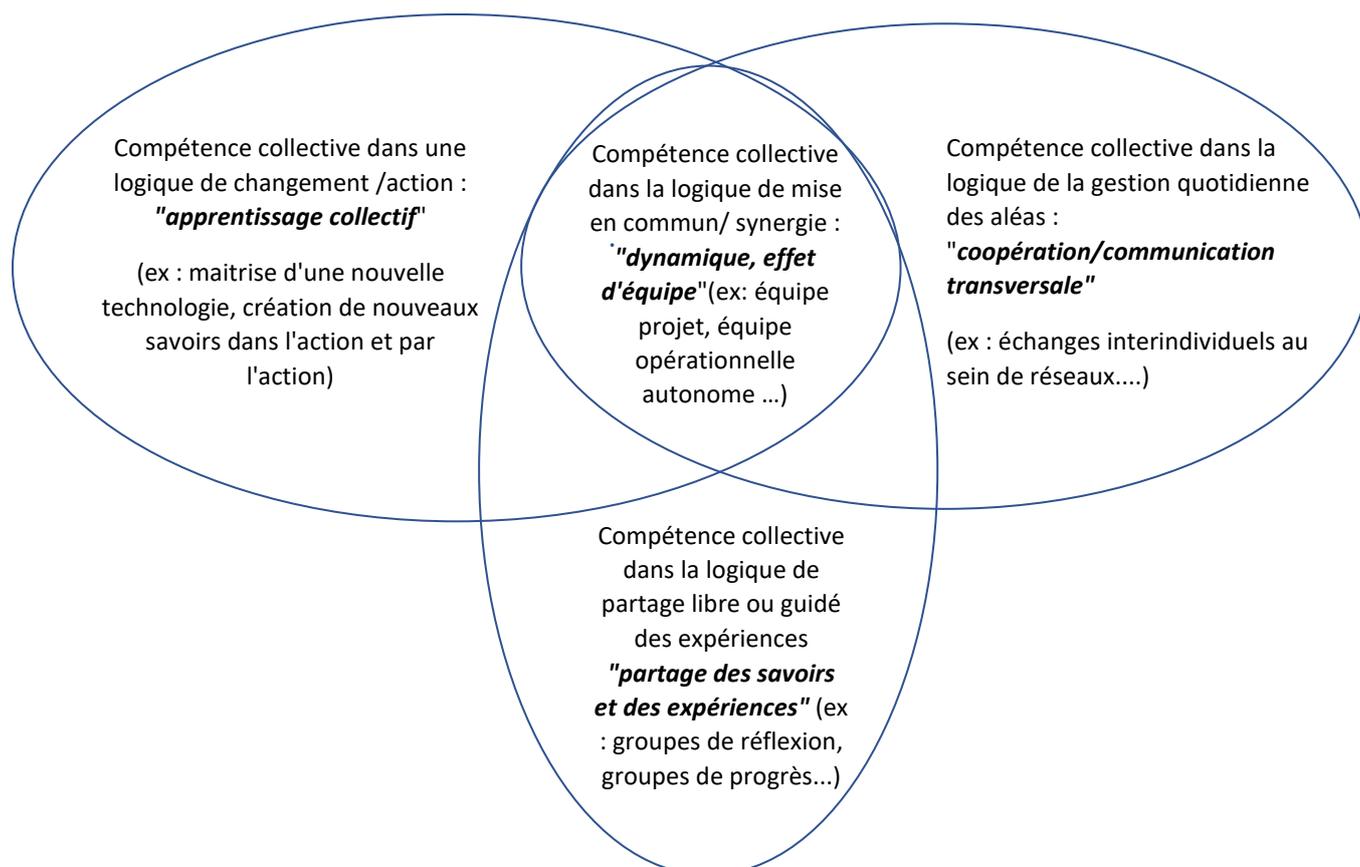
Deux approches existent :

- L'approche « harmonieuse ». Dans ce cas il s'agit d'une résultante. « *Elle émerge à partir de la coopération et de la synergie existantes entre les compétences individuelles* » (Le Boterf, 2000). Dans ce cas, la compétence collective est innée.
- L'approche de l'interaction (Guilhon et Trepo, 1992) se caractérise par les interactions entre individus et est donc contextualisée. Elle n'est pas spontanée ni instantanée et émerge des échanges permanents entre les individus.

Finalement, c'est l'agir ensemble qui est le dénominateur commun des individus. Il s'agit donc de savoir-agir émergents d'un groupe de travail qui utilise les ressources de chacun des membres et celles de leurs environnements de manière à créer de nouvelles synergies générant des combinaisons inédites de compétences.

V. Michaux (2005) a proposé une synthèse de ces différents processus de coordination entre les individus (Figure 3). La compétence collective sert ainsi 4 « logiques » : celle du changement par l'apprentissage collectif, de la mise en commun par l'effet d'équipe, de la gestion des aléas par la communication / coopération transversale et enfin la logique du partage d'expérience par le partage des savoirs et des expériences.

**Figure 3 : Les différents contextes d'usage de la notion de compétence collective dans la littérature en gestion actuelle**



Les modalités et contextes d'usage de la compétence collective permettent d'afficher d'autres impacts de la compétence collective, parfois plus tangibles dans les organisations.

### 2.2.1.3. Les compétences organisationnelles

Concernant le troisième niveau des compétences, il renvoie aux compétences dites organisationnelles et s'appréhende traditionnellement au niveau de l'entreprise dans sa globalité (Barney, 1991 ; Grant, 1991). Prahalad et Hamel (1990) différencient les compétences organisationnelles des compétences collectives. Ils définissent les compétences organisationnelles comme étant le résultat d'apprentissages collectifs par lesquels les ressources et les savoir-faire sont utilisés et combinés au sein de l'entreprise. *« Elles permettent de réussir l'action organisée, et permettent d'agir sur*

*l'organisation de l'action. Elles sont le carburant du pouvoir d'organiser et du pouvoir de contrôle sur le réel organisé » (Gaillard de Terssac et al. 2013).*

De manière simplifiée, la compétence organisationnelle correspond à ce que l'entreprise « sait faire » ou encore à son savoir-faire en actions (Tywoniak, 1998). Plus elle est développée plus l'entreprise est mature.

Ce socle conceptuel, connu également sous le nom de modèle des ressources et compétences (MRC), regroupe ainsi les chercheurs qui se proposent de définir l'entreprise « à partir de ce qu'elle est capable de faire » (Grant, 1996) et concevant l'avantage concurrentiel comme résultant, non pas de l'exploitation d'une position favorable sur un marché, mais de la valorisation supérieure des ressources et compétences (Barney, 1996).

Pour le dirigeant, l'intérêt de l'identification des compétences organisationnelles consiste à sélectionner celles qui sont ou seront stratégiques pour l'entreprise, c'est-à-dire celles susceptibles de conférer à l'organisation un avantage concurrentiel.

Les compétences organisationnelles peuvent être structurées autour de trois grandes dimensions :

- **La description et la formalisation de l'organisation.** Les compétences organisationnelles de cette dimension se développent sur les outils et méthodes pour formaliser et représenter l'organisation : cartographie, processus détaillés, BPMN (méthode de modélisation des processus métier), articulation processus/procédures/instructions. Ce savoir-faire permet de décrire l'organisation du travail, de transmettre les modes opératoires et d'échanger avec les autres membres des équipes sur les interfaces, et les évolutions nécessaires.
- **La surveillance de l'organisation.** Surveiller l'organisation, c'est veiller à ce que celle-ci corresponde bien aux besoins de la mission, et que les modes opératoires soient correctement formalisés. Les compétences organisationnelles liées à la surveillance concernent l'audit et les modes collectifs de surveillance : revues de processus et de direction.
- **L'amélioration continue de l'organisation.** Quand une organisation est formalisée et surveillée, elle peut entrer dans une dynamique d'amélioration continue qui la fera progresser. Plus les compétences organisationnelles seront développées parmi les collaborateurs plus cette dynamique d'amélioration pourra être portée par les collaborateurs de terrain et plus elle sera efficace.

#### 2.2.1.4. Les compétences environnementales ou inter-organisationnelles

Depuis peu, la littérature sur les compétences identifie un quatrième niveau d'analyse: celui des compétences dites environnementales ou inter-organisationnelles. Selon D. Retour, ces termes font référence aux compétences détenues par des entités ou des acteurs hors du contrôle direct de l'entreprise (fournisseurs, clients, laboratoires de recherche, etc.).

En d'autres termes, cette compétence correspond à la capacité que peut avoir une entreprise à mobiliser des compétences dont elle n'a pas la maîtrise et qui se trouvent dans son environnement proche. Ainsi, de manière simplifiée, une compétence environnementale est un « savoir-faire faire » ou « savoir-faire ensemble ». Ce niveau d'analyse est étudié par les chercheurs en stratégie, notamment dans le cadre des stratégies de coopération de l'entreprise ou dans les réseaux qu'elle a pu tisser, et donne désormais lieu à étude en GRH (Sanséau, 2009). Enfin, cette compétence environnementale peut être également territoriale, dans la mesure où elle peut rassembler des acteurs travaillant à plusieurs centaines ou milliers de kilomètres les uns des autres. La compétence devient territoriale quand elle se réfère à une combinaison de ressources géographiquement proches, permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive (Defélix et Mazzilli, 2009).

La montée en compétence individuelle, bien que nécessaire, s'avère pourtant insuffisante, voire vouée à l'échec, si la montée en **maturité organisationnelle** ne l'accompagne pas.

Ainsi, si toute entreprise possède en interne un ensemble de savoirs et de savoir-faire utiles pour innover, encore faut-il qu'elle en soit consciente et qu'elle ait su mettre en place un ensemble de **dispositifs permettant de mobiliser ce gisement de connaissances**. Cela pourra se faire, en les révélant, en les identifiant, en les codifiant, en les stockant et en facilitant leur accès à tous ceux qui en ont l'utilité, mais également en entretenant continuellement cette base de connaissances par une capitalisation des informations et des connaissances nouvelles tirées de l'expérience professionnelle.

## 2.2.2. La typologie proposée en sciences sociales

### 2.2.2.1. Présentation

Les auteurs en sciences sociales (Stroobants, 1993, Stasz. Brewer, 1998) identifient quant à eux trois types de compétences :

- Les compétences cognitives (ces savoirs permettent la compréhension des situations et les moyens de résoudre les problèmes qu'elles posent),
- Les compétences techniques (savoir-faire) considérées comme des « *habiletés nécessaires à la réalisation d'une tâche* » (Morlaix, 1999),
- Et les compétences comportementales (savoir-être) appelées soft skills par les auteurs anglo-saxons.

Un article du 10 avril 2015 de *La Tribune* indiquait que le recrutement des talents de demain ne se limite plus aux seules compétences techniques mais doit intégrer les « *compétences émotionnelles et relationnelles* » (cité par Theurelle-Stein, Barth, 2017). Depuis, elles ont pris une place plus qu'importante au sein des compétences individuelles. Attardons-nous sur ces soft skills dont l'importance pour la performance individuelle et collective fait l'objet d'un consensus, dans le monde académique comme au sein des organisations.

#### 2.2.2.2. Focus sur les compétences comportementales ou Soft skills

F. Mauléon a co-écrit avec J. Bouret et J. Hoarau, « *Le réflexe Soft-Skills* » (2018), un des livres ayant fait office de tremplin pour la visibilité et la prise en compte des compétences humaines en France. Selon lui, les « soft-skills » émergent pour une raison principale, le développement de l'intelligence artificielle. Cette dernière, vouée à remplacer une partie des travaux humains par ses calculs ultra-rapides et son moindre coût sur le long terme, ne pourra probablement jamais rivaliser avec l'homme sur le plan du relationnel et du créatif. Ces compétences « *purement humaines* » sont donc celles que l'on va, selon F. Mauléon, « *décider de garder par rapport aux ordinateurs* » dans les décennies à venir.

Les soft skills se sont historiquement construites en opposition aux hard skills mais l'examen de la littérature montre qu'il n'existe pas de consensus pour nommer les compétences qui ne relèvent ni du savoir (de la connaissance) ni du savoir-faire technique.

Tandis que certains auteurs parlent de « *savoir-être* » (Le Boterf, 2008), d'autres évoquent des « *compétences humaines* » (Brasseur et Magnien, 2009), des « *compétences sociales et relationnelles* » (Thiberge, 2007 cité par Theurelle-stein D., I. Barth, 2017) et même des « *compétences émotionnelles* » (Bender *et al.*, 2009 cités par Theurelle-stein D., I. Barth, 2017).

Nous retiendrons la définition selon laquelle il s'agit de : « *attitudes and behaviors displayed in interactions among individuals that affect the outcomes of various interpersonal encounters*<sup>8</sup> » (Tate, 1995).

Ce sont les compétences qui font référence à la capacité de communiquer et d'interagir avec les autres employés dans un sens positif (Mamidenna, 2009). Cela inclut les compétences en communication, les compétences interpersonnelles, la gestion du temps, le travail d'équipe et la coopération, ainsi que la capacité à motiver les subordonnés, le management de conflit et le leadership.

De façon complémentaire, certains auteurs comme Goleman, évoquent l'intelligence émotionnelle qui, selon eux, fait la différence entre les bons managers et les très bons. En effet, à la suite d'une étude auprès de cinq cents modèles de sociétés internationales, les auteurs I. Barth et I. Géniaux (2010) ont identifié trois éléments pouvant expliquer des performances remarquables, à savoir les compétences techniques, les compétences cognitives et les traits relatifs à l'intelligence émotionnelle.

L'analyse des données révèle que l'intelligence émotionnelle joue un rôle croissant aux niveaux les plus élevés où les différences en termes de compétences techniques ont une importance négligeable (puisqu'elles sont maîtrisées par tous les managers). D'après les auteurs, 85% des différences de profils des meilleurs managers sont attribuables à des facteurs relevant de l'intelligence émotionnelle.

Ils indiquent enfin que l'intelligence émotionnelle englobe quatre pôles, « *la conscience de soi (connaissance de soi, confiance en soi), la gestion de soi (maîtrise de soi,*

---

<sup>8</sup> Un éventail de comportements qu'une personne doit avoir et doit être capable de mettre en œuvre pour réussir les tâches et les missions d'un métier avec compétence

*transparence, adaptabilité, volonté de réalisation, initiative, optimisme), la relation aux autres ou intelligence interpersonnelle (empathie, sens politique, passion du service) et la gestion des relations ou intelligence sociale (inspiration, influence, enrichissement des autres, catalyseurs de changement, gestion des conflits, sens du travail en équipe et collaboration) ».*

Les softs skills ont les caractéristiques dominantes suivantes :

- Elles sont à la fois innées et acquises, se développant à tout âge à travers les expériences de vie, professionnelles et de formation.
- Elles représentent des compétences à part entière.
- Elles sont transférables dans plusieurs situations professionnelles sous certaines conditions.
- Elles sont moins restreintes que le savoir-être qui concerne exclusivement le comportement.

### 2.2.3. La typologie évoquant la compétence d'innovation

Après avoir étudié la nature de ces compétences, attachons-nous aux travaux sur les niveaux de compétence qui ont fait émerger la notion de compétence d'innovation.

A ce titre, A. d'Iribarne (1989) distingue trois niveaux de compétence :

- Les compétences d'imitation qui consistent à reproduire des actions à l'identique sans en comprendre nécessairement tout le sens.
- Les compétences de transposition qui permettent, à partir d'une situation donnée, de faire face à des situations imprévues, mais proches par analogie.
- Enfin, les compétences d'innovation qui permettent de faire face à des situations nouvelles et inédites, en puisant dans un patrimoine de connaissances et en recomposant, à partir d'elles, les éléments nécessaires à la production d'une solution adaptée.

Il n'y a pas une mais des compétences qui irriguent l'entreprise. Savoir les identifier et les développer est essentiel pour préserver et libérer le potentiel du capital humain. C'est cette connaissance de l'écosystème des compétences alliée au besoin et enjeux de l'innovation stratégique qui permettra de travailler sur un mix des compétences au service de l'innovation.

## 2.3. Les compétences au service de l'innovation

En prenant appui sur la typologie classique des compétences et ses quatre axes d'analyses nous avons recherché s'il était possible de mettre en exergue des compétences particulières des individus au service de l'innovation (2.3.1). Un individu mérite une attention particulière par son rôle fondamental et la dynamique qu'il impulse au sein des équipes et de l'organisation : il s'agit du leader innovant (2.3.2).

### 2.3.1. Les compétences mobilisées dans un écosystème innovant

Parmi les compétences, celles d'innovation nous intéressent tout particulièrement, car elles témoignent de la capacité des individus à rechercher et trouver des solutions innovantes et non conventionnelles aux nouveaux problèmes rencontrés. (Rouby & Thomas, 2012)

La capacité d'innovation de l'entreprise dépend en premier lieu de sa capacité à exploiter ses ressources et ses compétences existantes en interne. L'entreprise se révèle ainsi comme une unité cherchant à créer et développer des compétences fondamentales orientées vers l'innovation. G. Guilhon (1993) indique à ce titre que *«ces compétences fondamentales accumulées présentent un haut degré d'inertie et de spécificité à la firme, et elles sont sujettes à apprentissage »*.

Dans sa thèse intitulée *« Innovation et compétences : une analyse du comportement innovant de la firme française »* ; E. Al Bachawaty (2015) rappelle que l'entreprise doit savoir gérer, articuler et développer ses compétences afin d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport aux autres firmes. L'innovation sollicite de l'entreprise une bonne maîtrise et gestion de ses compétences.

Dans le cas spécifique de la mise en œuvre d'un produit ou processus nouveau, de nombreux travaux se sont intéressés à l'identification des compétences nécessaires au succès d'une innovation. La littérature est moins fournie lorsque l'innovation porte sur le business model.

Nous avons en particulier retenu l'approche pragmatique de B. Aldebert et S. Loufrani-Fedida (2013) qui ont, au travers de plusieurs analyses empiriques d'une TPE touristique innovante, repéré l'existence de compétences favorables au développement de l'innovation. Les auteurs ont synthétisé les compétences présentes selon la typologie classique d'analyse des compétences. Nous les reproduisons ci-dessous afin de donner au lecteur un aperçu des compétences pouvant être mobilisées lors d'un processus d'innovation.

<b>Compétences individuelles</b>	<i>Compétence métier Capacité à avoir une vision stratégique Curiosité et maîtrise technique des TIC Réseau professionnel important Compétences commerciales Esprit d'ouverture sur l'environnement Comportement tourné vers l'action Autodidacte Entreprenant</i>
<b>Compétences collectives</b>	<i>Intérêt professionnel commun Interdépendance des ressources Langage partagé Coordination par la confiance</i>
<b>Compétences organisationnelles</b>	<i>Travail collaboratif. Organisation par projet. Apprentissage par expérience. Culture de l'entrepreneuriat.</i>

	<i>Volonté de la direction de se distinguer de la concurrence et d'affecter du temps et quelques ressources pour innover, appuyée par des employés impliqués. Les dirigeants s'engagent clairement vis-à-vis de l'innovation.</i>
<b>Compétences environnementales</b>	<i>Capacité de décrypter l'environnement. Volonté de créer un réseau d'entreprises. Capacité à acquérir des ressources critiques manquantes. Capacité à traiter l'information.</i>

Cette diversité des compétences dépasse la seule expertise. Le savoir-faire (les hard skills), s'il reste un prérequis, n'est désormais qu'une des dimensions recherchées.

En effet, en ce qui concerne l'acquisition des ressources humaines, le constat est d'abord que les profils recherchés pour l'innovation évoluent. Traditionnellement, les laboratoires de R&D recrutaient des scientifiques et des ingénieurs pour leurs compétences techniques. Aujourd'hui, les chercheurs V. Chanal, Ch. Defélix, B. Galey et D. Lacaze (2003) nous indiquent dans leur étude exploratoire que les laboratoires recrutent des personnes innovantes pour la variété de leurs compétences. Ces compétences comprennent la capacité de leadership, des connaissances en industrialisation et en marketing, des compétences en informatique et en systèmes de communication, et des compétences en communication interculturelle.

Les compétences pour innover désignent l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise pour produire et développer des innovations y compris les moyens organisationnels qu'elle met en œuvre pour mobiliser et déployer ce type de ressources.

Pour faire émerger l'innovation, et diriger le changement, une posture visionnaire en rupture avec les pratiques et les codes existants peut permettre de créer le mouvement et les conditions nécessaires à la transformation. Attachons-nous à vérifier si les leaders innovants bénéficient de compétences particulières permettant la mise en œuvre de l'avantage concurrentiel généré par l'innovation.

### 2.3.2. Les compétences du leader innovant : Le point de vue de C. Christensen

L'innovation a longtemps été considérée comme essentiellement technique et les compétences reconnues pour innover étaient donc plutôt « hard ». Or aujourd'hui, même si la disruption est technologique, elle entraîne des modifications profondes d'usages et de comportements qui nécessitent ainsi que nous l'avons vu précédemment, une approche humaine, « soft », des compétences.

Pendant huit années, C. Christensen, théoricien majeur du management, surtout connu pour sa théorie de l'innovation disruptive, dans laquelle il avertit les grandes entreprises solidement établies du danger de devenir trop bonnes dans ce qu'elles

font de mieux, s'est penché sur le sujet des softs skills de l'innovateur. Avec J. Dyer et H. Gregersen (2013), il a mené une étude sur des « pionniers » de l'innovation (inventeurs, entrepreneurs reconnus...) avec pour objectif de découvrir leurs compétences spécifiques. Après analyse, ils ont dégagé certaines constantes dans leurs actions et constaté que ces individus avaient particulièrement développé les cinq compétences suivantes :



- **Associations**

C. Christensen indique que les innovateurs excellent à relier entre elles des idées apparemment étrangères les unes aux autres pour aboutir à un résultat original.

Selon lui, pour ce faire les innovateurs exploitent une capacité cognitive spécifique appelée “pensée associative”. Cette compétence leur permet de synthétiser et de donner un sens à des informations nouvelles. Cela permet d’explorer de nouvelles voies en établissant des relations entre des questions, des problèmes ou des idées apparemment sans lien. Les innovations interviennent souvent à l’intersection de disciplines et de champs divers.

C. Christensen rappelle le lien avec “l’effet Medicis” évoqué par F. Johanssen : *« en référence à l’explosion de création qui a marqué Florence à l’époque où la famille Médicis avait pris sous sa protection les représentants des arts et des sciences – sculpteurs, savants, poètes, philosophes, peintres et architectes. Tous ces talents ont produit de nouvelles idées au croisement de leurs domaines respectifs, inaugurant la Renaissance, l’une des périodes les plus fertiles de l’histoire. Les esprits novateurs jettent un pont entre des activités, des problèmes ou des idées dont les corrélations échappent aux autres individus ».*

Les quatre compétences suivantes favorisent la pensée associative :

- **Observations**

Observer c’est regarder mais pour une observation optimale il faut faire appel à ses cinq sens pour capter le maximum d’informations : écouter et interpréter le non verbal pour tester son pouvoir de conviction, se concentrer sur les démonstrations pour mieux comprendre et laisser libre cours à son intuition. C’est l’occasion d’utiliser à la fois son sens critique, sa capacité d’empathie pour faire les connections entre les idées, les conclusions et trouver des solutions.

Observer oblige à rester silencieux, à accepter que le savoir soit extérieur à soi et que les autres aient pu trouver ce que vous n’avez pu trouver vous-même. Observer c’est donc exercer son leadership d’une manière qui peut paraître « passive », la posture

basse du coach, indispensable pour laisser émerger l'innovation ou les solutions de transformation et se mettre en situation de le détecter.

- **Expérimentations**

Les chercheurs ont remarqué que les innovateurs tentent inlassablement de nouvelles expériences. L'expérimentation peut selon les chercheurs prendre trois formes : explorer, décortiquer, tester. Quelle que soit sa forme, l'expérimentation permet de mettre en œuvre un processus d'apprentissage interactif qui, s'il n'est pas utilisé immédiatement, pourra incontestablement servir l'innovateur dans ses projets à venir.

- **Questions**

Cette compétence recouvre plusieurs capacités : oser la remise en question, oser paraître être « non-sachant » donc témoigner d'une certaine humilité, être capable d'écouter la réponse et enfin accepter une réponse qui ne correspond à celle attendue.

Derrière ce comportement de l'innovateur se profile la capacité « d'ouverture » sur les autres, l'acceptation de la différence. Questionner c'est également pratiquer le doute, le non-jugement et l'exercer par des questions parfois dérangementes, sans tomber dans l'agressivité et veiller à rester constructif.

Cela fait donc appel à une capacité d'écoute, active et bienveillante, d'empathie pour obtenir le plus d'idées, qui témoigne d'une ouverture d'esprit essentielle pour trouver ce qui n'existe pas encore et l'accepter quand l'idée vient des autres.

- **Connexions / Réseautage**

Pour C. Christensen « *innover c'est créer des connexions intelligentes* », car la créativité impose de croiser son expertise avec celles de personnes issues d'autres spécialités. L'intelligence émotionnelle joue donc son rôle dans la capacité à créer son réseau en allant vers les autres, même ceux qu'on ne connaît pas et à entretenir ce réseau pour disposer de ressources compétentes au bon moment.

La cross-fertilisation des idées est optimisée par celle des rencontres et des échanges. Savoir gérer la transversalité, encourager la coopération par les échanges et le « désilotage » est une soft skill indispensable pour le leader d'aujourd'hui.

Le nouveau leader d'innovation doit donc être capable d'accepter la «non-perfection» immédiate, de courir le risque de voir sa solution non retenue.

Dans le même temps, il devra pouvoir tirer profit de ses expérimentations pour trouver de nouvelles solutions pour ce qui demande à être corrigé et pour renforcer sa vision avec ce qui fonctionne et donc motiver l'équipe projet, ce qui est une soft skill primordial des projets d'innovation et de transformation.

Ces cinq compétences sont appelées compétences de découverte. Les quatre premières sont des comportements qui peuvent être développés via des exercices. Selon C. Christensen, l'association est une capacité cognitive, qui est boostée lorsque les quatre premières se développent. En effet, la pratique a plus d'influence sur les compétences que la génétique. Ces compétences de découverte sont souvent opposées aux compétences d'exécution. Ces dernières permettent de produire,

décider, améliorer, sélectionner, et déployer. Les compétences de découverte et d'exécution sont toutes deux nécessaires au bon fonctionnement des organisations.

\* \* \*

La gestion du « capital humain » a pris beaucoup d'importance en faisant de la compétence un levier privilégié pour penser l'adaptation aux mutations socio-économiques, au cours toujours plus rapide et généralement présentées comme de plus en plus difficiles à anticiper.

Dans la littérature intéressée par le management des compétences dans les processus d'innovation, la plupart des études traitent des compétences comme des leviers de mise en œuvre des stratégies de l'entreprise et des facteurs nécessaires au développement d'une innovation. Ces travaux s'attachent davantage à identifier et cartographier les compétences nécessaires pour développer une innovation, qu'à comprendre la dynamique de management stratégique de ces compétences. Nous souhaitons aborder ce thème spécifique car nous avons pu découvrir que le management des compétences des sociétés innovantes était différent de celui des autres entreprises.

### 3. Le développement des compétences clés au service de l'innovation

La gestion des compétences a pour objectif l'amélioration des savoirs, savoir-faire et savoir-être permettant aux salariés de mener leurs missions avec un objectif d'excellence. Ce capital humain procure à l'entreprise une agilité et une adaptabilité hors pair pour faire face aux aléas de la conjoncture et pour saisir de nouvelles opportunités. Elle joue donc sans aucun doute un rôle important dans le développement de l'innovation (St-Pierre et al. 2005). La littérature sur le sujet s'accorde sur le fait que ces pratiques soutiennent les processus d'innovation (Shipton et al. 2005), d'apprentissage au sein de l'organisation et de développement d'un capital humain capable de créer de nouveaux produits et services et d'innover en conséquence (Chen et Huang, 2009).

Direction Générale et acteurs RH ont un rôle clef dans le repérage, la gestion et le développement des compétences des collaborateurs au service du mix de compétences optimal dans un contexte d'innovation.

Nous étudierons dans un premier temps les contours du management des compétences dans une entreprise innovante puis nous mettrons en évidence le lien fort entre compétences et culture et en ce que cette dernière constitue un puissant levier d'émergence et de développement de l'innovation.

#### 3.1. Le Management des compétences dans un contexte innovant

Dans le contexte d'une entreprise forte d'une innovation stratégique sur le marché, il convient de savoir se positionner sur le management des compétences dont les orientations peuvent différer par rapport aux entreprises plus traditionnelles.

Pour ce faire, il faut être conscient de ce qu'implique la notion de management des compétences (3.1.1.), savoir identifier les différences selon le lien entre stratégie et management des compétences (3.1.2.), et enfin défendre l'ingénierie des compétences la plus efficiente pour favoriser le développement des compétences (3.1.3.).

##### 3.1.1. La notion de management des compétences

S. Loufrani-Fedida (2008) souligne que le terme désigne l'ensemble des actions managériales engagées par les entreprises afin de gérer et de développer les compétences. Ainsi, le management des compétences combine à la fois la **gestion** des compétences, dans sa fonction d'élaboration et d'application des règles de gestion, et le **développement** des compétences, résultant des deux modes d'apprentissage que sont l'exploitation et l'exploration.

Selon C. Defélix (2018), gérer les compétences n'est **pas une activité particulière de la GRH mais une orientation transversale** qui permet de redessiner les pratiques

d'acquisition, de stimulation et de régulation. Les études faites par E. Lorenz et A. Valeyre (2005) dans le domaine du développement des compétences, indiquent justement que l'apprentissage et le renforcement de ces dernières en milieu de travail sont des facteurs **importants pour promouvoir la performance de l'innovation** au niveau de l'entreprise. La compétence n'est jamais atteinte en soi : elle doit se travailler afin de se développer et de se maintenir (Baruel, Bencherqui et autres, 2011).

Nous partons du constat que l'**apprentissage** est crucial pour que les organisations puissent continuellement optimiser leurs compétences et puissent innover, ce qui leur permet de s'adapter en permanence aux évolutions technologiques et économiques de leur marché, ainsi qu'aux évolutions sociétales qui peuvent les impacter.

Afin de déterminer comment gérer et développer les compétences, il convient tout d'abord de déterminer la relation qui existe entre stratégie et management des compétences. En effet, selon le modèle choisi, la dynamique sera différente : amélioration de ses propres compétences ou développement de nouvelles compétences.

### 3.1.2. Le lien entre stratégie et management des compétences

M. Le Boulaire et D. Retour (2008) identifient trois modèles de relation entre stratégie et management des compétences : déduit, émergent et mixte.

Le modèle déduit ou « top-down » part de la stratégie vers les compétences requises. Il correspond à l'approche stratégique classique (modèle SWOT, travaux de Porter, 1982). Son point de départ est la formulation d'une stratégie corporate et/ou business (concurrentielle). Ensuite, il est demandé aux dirigeants/managers/entrepreneurs et/ou à la fonction ressources humaines d'identifier les compétences individuelles requises pour mettre en œuvre cette stratégie. En d'autres termes, dans cette approche, dénommée fréquemment « alignement vertical », dans le sens aligner les RH à la stratégie de l'entreprise, le management des compétences est conçu et mis en œuvre comme un dispositif au service du déploiement de la stratégie.

Le modèle émergent ou « bottom-up » part des compétences détenues vers la stratégie. Il correspond au modèle des ressources et des compétences (MRC). Il postule que le capital des compétences organisationnelles 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. Ainsi, en accordant une attention particulière aux ressources et compétences de l'entreprise, le MRC marque sa différence avec l'analyse stratégique classique.

Selon B. Wernerfelt (1984), plutôt que de considérer l'attractivité absolue d'une industrie donnée, il semble préférable de la pondérer au regard des ressources spécifiques de l'entreprise. La stratégie serait alors conçue, non plus comme une adaptation à l'environnement (stratégie déduite), mais comme la valorisation des ressources et compétences accumulées au sein de l'entreprise (stratégie construite). C'est l'identification des compétences détenues par l'entreprise qui alimente la construction de la stratégie.

Enfin, le modèle mixte correspond à une vision intégratrice des deux modèles précédents. Pour Amit et Schoemaker (cité par Loufrani Fedida, 2006), c'est l'analyse

conjointe de ce qu'ils nomment les facteurs stratégiques de l'industrie et des ressources et compétences de l'entreprise, qui permet de déterminer les actifs stratégiques qui vont fonder l'avantage concurrentiel d'une firme. Ainsi, toute stratégie suppose de bien comprendre à la fois la nature de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, et les caractéristiques des ressources et compétences qu'elle détient. Quant à Guérin et Wils (cités par Le Boulaire et Retour, 2008), ils considèrent que la relation entre stratégie et compétences s'établit en réalité par un double processus d'alignement et d'investissement.

Dans les faits, selon les deux auteurs nord-américains, *« la véritable stratégie RH 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 compétences de l'organisation »*.

S'agissant des entreprises innovantes, B. Aldebert et S. Loufrani-Fedida (2013) indiquent que le modèle mixte est celui qui se rapproche le plus de celui constaté dans leur étude. Mais les chercheurs proposent un quatrième modèle de management stratégique des compétences : le modèle de « combinaison temporelle ». En effet, ils indiquent que les modèles déduits ou émergents se produisent séquentiellement dans le temps au fur et à mesure du développement de l'entreprise et non simultanément comme l'indiquent les auteurs à l'origine des modèles proposés.

Selon l'approche retenue et le positionnement que l'on accorde aux compétences dans l'élaboration de la stratégie, l'ingénierie des compétences (la manière dont on identifie, évalue et en particulier développe les compétences) sera impactée.

### 3.1.3. Une ingénierie des compétences au service de l'innovation

G. Le Boterf (1990) a été le premier à appliquer le concept d'ingénierie aux domaines de la formation et du développement des compétences. Ce concept d'ingénierie est actuellement intégré dans les pratiques de conception des dispositifs de formation. Dans le contexte particulier d'innovation, elle est nécessaire afin de laisser émerger des compétences nouvelles. L'ingénierie des compétences adaptée dans une entreprise innovante est celle qui laissera une place conséquente à l'apprentissage.

#### 3.1.3.1. Pour une approche délibérément émergente de l'ingénierie des compétences

Si l'on prend l'exemple d'une entreprise qui poursuit une stratégie de différenciation par l'innovation, cette dernière ne peut, sauf à renoncer à cette stratégie, se contenter d'avancer là où d'autres l'ont précédée. Elle doit viser au développement de ressources spécifiques (Barney, 1996), de compétences fondamentales distinctives (Prahalad et Hamel, 1990). Il s'ensuit que pour une telle entreprise, une démarche de type « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » et plus généralement toute démarche reposant sur l'identification, ex ante, des contenus de compétences utiles à l'entreprise dans l'avenir, est insuffisante. Il en va ainsi de toute démarche d'instrumentation utilisant des référentiels de compétences préétablies.

Dès lors, une ingénierie de développement des compétences ne peut être envisagée, au sens que G. Le Boterf (1990) donne au terme d'ingénierie, que lorsqu'il est possible d'identifier au préalable les compétences existantes, les compétences « souhaitables »

à développer, puis d'en mesurer l'écart. S'agissant des compétences identifiées, une ingénierie de développement des compétences est possible. Mais là encore, on ne couvre qu'une partie des compétences dont l'entreprise a besoin pour se différencier par l'innovation. Celles-ci ne sont pas définissables à l'avance. Au-delà du fait que les salariés de l'entreprise se doivent, collectivement ou individuellement, se révéler capables d'être « innovants », ce qui est tautologique, il est impossible de prévoir à l'avance quelles compétences vont être développées, comment et à quel moment.

A. Klarsfeld (2003) propose donc qu'une telle ingénierie relève d'une approche dite «*délibération émergente*» : les compétences décisives ne peuvent être définies et programmées, mais l'entreprise ne doit pas pour autant renoncer à toute gestion de ce type d'apprentissage et se résoudre à une forme de nihilisme gestionnaire. Si «gestion» il y a, celle-ci doit être d'une autre nature que celle qui est traditionnellement mise en œuvre.

Ce qui est formalisé dans le type de gestion qu'il propose n'est pas de l'ordre des contenus de compétences à acquérir et de parcours balisés de formation ou de développement de compétences, même si ces derniers gardent bien sûr toute leur pertinence pour une partie des apprentissages nécessaires. Il s'agit plutôt de définir des processus visant à favoriser ou du moins à ne pas inhiber l'émergence de compétences nouvelles.

### 3.1.3.2. De l'importance de l'apprentissage dans un contexte d'innovation

L'apprentissage est clé pour le développement des compétences et l'émergence de nouvelles compétences qui vont apparaître nécessaires. Cet apprentissage revêt idéalement différents aspects : spontanéité et appropriation, repris à travers les processus ci-dessous.

- Le premier processus est celui de **l'apprentissage spontané** par la participation à des groupes internes ou externes à l'entreprise à finalité de partages de compétences et de connaissances et de résolution de problèmes.

La création de compétences et de connaissances nouvelles est indissociable de l'action de résolution de problème qui surgit d'un décalage entre un résultat attendu et des réalisations. Selon les auteurs C. Argyris et D. Schön (1978), c'est l'apparition d'un « problème » à résoudre qui va engager un individu à accommoder les schèmes qu'il a préalablement assimilés pour développer par exemple la notion de nombre<sup>9</sup>. De façon parallèle, c'est lorsqu'elle rencontre un problème que l'organisation est amenée à accommoder ses « théories d'action » en usage. C'est le croisement de problèmes différents, d'argumentation, de discours différents, élaborés dans des parties différentes de l'organisation, et en dehors, qui permet la construction de « problèmes » communs et, en fin de compte, de solutions, mais aussi de connaissances et de compétences nouvelles.

---

<sup>9</sup> Piaget – psychologue - a développé des études sur le développement des notions. Son étude sur la genèse du nombre chez l'enfant exprime de manière la plus visible la conception constructiviste que Piaget propose de l'évolution intellectuelle de la pensée.

- Le second processus est **la valorisation de l'innovation en soi**.

A. Klasferld (2003) nous rappelle que si la plupart des salariés sont d'accord pour apprendre et innover dans leur travail, tous ne sont pas *ipso facto* convaincus que la meilleure chose à faire pour eux est de révéler leurs apprentissages à l'organisation qui les emploie. Les démarches contraignantes visant à rendre obligatoire la prise de participation des salariés à des apprentissages collectifs, pour compréhensibles qu'elles soient, sont vouées à l'échec si elles ne portent en germe que le seul projet d'appropriation, au bénéfice de l'entreprise, des apprentissages collectifs.

Favoriser l'innovation, c'est donc mettre en place des processus formels d'apprentissage visant *a minima* à leur donner le temps de s'exprimer, à les examiner, à les hiérarchiser au plan de leur faisabilité, et à les récompenser. Une entreprise qui bénéficie d'un avantage concurrentiel a mis en place de tels processus d'examen qui visent à la fois à les identifier, à en prendre connaissance dans le détail, à en appréhender la faisabilité technique et économique, deux critères permettant, in fine, de les évaluer, et de les récompenser sur le plan de la rémunération et de la carrière.

Mais l'ingénierie des compétences émergentes n'est pas tout dans cette démarche de développement des compétences. En effet, un troisième processus peut être développé dans le cadre d'une ingénierie des compétences émergentes :

- La mise en place de **processus d'appréciation « ex-post »**

La plupart des systèmes d'appréciation des performances et des compétences s'intéressent à des éléments pré-déterminés : objectifs définis en début de période, grilles de tâches, activités, compétences ou comportements par rapport auxquels le salarié sera évalué. Selon A. Klarsfeld (2003) dans une approche « délibérément émergente », *« la performance et la compétence qui la sous-tend ne se rapportent pas seulement à ces critères qui peuvent être définis en début de période, mais comportent également des éléments qui ne peuvent être constatés qu'en fin de période »*. Dans cette optique, on ne peut juger qu'après coup la performance et les compétences. Une telle approche « ex-post » permet de prendre en compte la capacité des personnes à faire face à des imprévus, à résoudre des problèmes, donc à innover, mieux que n'importe quel référentiel de compétences défini « ex ante ».

Le management des compétences doit être adapté dans un contexte d'innovation, avec une place particulière accordée à l'apprentissage. Mais il faut aller encore plus loin. Revoir les systèmes, comme celui de l'appréciation de la performance et des compétences. La culture d'entreprise, et la culture d'innovation démultiplieront l'impact positif des initiatives sur les compétences des collaborateurs et cela toujours au service de l'innovation et de la stratégie d'entreprise.

Ainsi, on a longtemps pensé que, soit le management des compétences devait être un dispositif au service du déploiement de la stratégie soit, l'identification des compétences détenues par l'entreprise devait alimenter la construction de la stratégie. Mais en matière d'innovation, **la stratégie RH doit être 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 compétences de l'organisation.**

Dès lors, toute démarche reposant sur l'identification en amont des contenus de compétences utiles à l'entreprise dans l'avenir, est insuffisante et il est nécessaire de **développer des processus visant à favoriser l'émergence de compétences nouvelles comme l'apprentissage spontanée et la valorisation de l'innovation en soi.**

## 3.2. La culture et les compétences

Notre curiosité et notre immersion nous ont poussés à ouvrir sur certaines thématiques satellites de la compétence dont la culture d'innovation. Nous avons en effet découvert qu'elles étaient intimement liées.

F. Pichault et T. Picq évoquent comme l'une des variables de leur « *modèle idéal typique des modes de management dans l'entreprise innovante* » (2013) l'engagement de la direction pour une culture de l'innovation.

Deux aspects culturels reviennent souvent dans la littérature et dans les études menées dans des entreprises innovantes : elles intègrent la diversité et reconnaissent le droit à l'erreur, comme des leviers d'émergence, de stimulation et de développement de l'innovation.

### 3.2.1. La culture d'innovation et la diversité

Parmi les leviers RH de stimulation de l'innovation en entreprise, l'état de l'art évoque celui de la gestion de la diversité au sein des équipes. Les auteurs V. Chanal et autres (2003) ont synthétisé les travaux des chercheurs qui ont observé que la complexité croissante des projets d'innovation requiert des compétences diversifiées. Il est ainsi largement reconnu que cette diversité favorise l'innovation et la créativité si elle est bien gérée. La diversité peut alors être disciplinaire et/ou culturelle.

#### 3.2.1.1. L'innovation par la diversité disciplinaire

Les équipes interdisciplinaires offrent plusieurs avantages en ce qui a trait aux multiples sources d'information, de communication, de perspectives différentes et de génération d'alternatives (St-Cyr et Bouchard, 2013). Dans les entreprises innovantes, la création d'équipes interdisciplinaires est favorisée afin d'augmenter la diversité de l'information, de donner accès à de nouvelles idées, de diffuser de l'information et ainsi permettre aux différents milieux concernés de rester innovateurs et actuels. Chacun des membres apportant au groupe son propre réseau de connaissances, d'expertises et de ressources, on obtient un bassin de connexions diversifiées qui étend la portée des actions de l'équipe.

Les équipes interdisciplinaires sont identifiées comme désirables pour l'innovation. Ceci s'explique pour plusieurs raisons. D'abord, la diversité des connaissances et compétences techniques, les différents bagages éducationnels et les expériences augmentent la possibilité d'avoir une variété d'opinions et de perspectives.

Ensuite, cette divergence d'opinions peut mener, par les interactions sociales, à l'émergence de nouvelles visions et de structurations conceptuelles inédites car la réflexion est stimulée. L'exposition à des points de vue différents au sein d'une équipe augmente la qualité de la réflexion sur un problème donné puisque les membres doivent intégrer les diverses informations et réconcilier leurs perspectives. La divergence de points de vue est donc bénéfique pour la dynamique d'équipe, car elle stimule la réflexivité sur le groupe lui-même qui alors questionne plus attentivement son fonctionnement et discute de ses processus.

La diversité éducative est, elle aussi, source de stimulus de la discussion, d'apprentissage mutuel et de créativité donc d'innovation lorsque les différences sont utilisées efficacement. Dans ce cas, les équipes arrivent souvent à résoudre des tâches cognitivement complexes. C'est par exemple le cas, lorsqu'une équipe se trouve dans un processus de prise de décision devant de nombreuses pistes de solutions.

Cette diversité permet à l'équipe d'apprendre de son expérience et d'augmenter sa performance. Plusieurs chercheurs rapportent également que la diversité a comme avantage d'augmenter la flexibilité, les aptitudes à la résolution de problèmes et de réduire le risque de pensée groupale par cet apport sur la réflexivité du groupe (Shaw et Barret-Power, 1998 ; Miliken et Martin, 1996).

Les avantages de l'interdisciplinarité sont donc principalement au niveau de l'apport des différences dans le contenu et de l'impact sur les résultats de l'équipe.

La majorité des études sur les groupes interdisciplinaires considère que ce type d'équipe a un grand potentiel d'innovation, d'efficacité et de diffusion, lorsque l'on est en capacité de favoriser le plein développement de leur potentiel. Ces équipes ont un fort besoin de communication et de collaboration qui nécessite l'émergence d'un climat propice à l'exploitation des particularités de chacun (Rico et al, 2007).

Le revers de la médaille de ces équipes interdisciplinaires qui offrent un grand potentiel d'innovation, de réflexivité et de considération de la complexité est l'émergence de conflits, de pertes de temps et d'énergie qui nuisent à l'atteinte de leurs objectifs (Keller, 2001).

### 3.2.1.2. L'innovation par la diversité culturelle

C. Bouquet dans un article de la *Harvard Business Review* indique qu'une façon efficace de susciter une réflexion hors des sentiers battus serait d'embaucher plus de femmes et d'équipiers de divers horizons culturels. Il se fait également l'écho d'une étude parue dans « Entrepreneurship Theory and Practice »<sup>10</sup> qui a analysé la diversité de genre au sein d'équipes créatrices d'activité et a mis en évidence qu'une part plus importante de femmes entrepreneures dopait la performance de l'activité en termes d'innovation.

Quand on varie les origines, les expériences et les perspectives des individus dans un groupe, on élargit la gamme de problèmes et de solutions à explorer. Les équipes

---

<sup>10</sup> The Direct and Indirect Impact of Gender Diversity in New Venture Teams on Innovation Performance 2018

diverses appliquent plusieurs méthodes cognitives à la recherche et à l'identification d'opportunités. A l'inverse, les équipes homogènes créent souvent une chambre d'écho qui banalise et renforce les biais dominants.

Une autre étude publiée dans le « Strategic Management Journal »<sup>11</sup> a analysé le degré de diversité des nationalités dans les équipes dirigeantes de 165 multinationales basées dans 20 pays.

À partir de modèles statistiques, les auteurs ont calculé que les groupes ayant la plus grande diversité de nationalités au sommet étaient davantage susceptibles de déposer des brevets à l'horizon de dix ans. Leur hypothèse est que de telles équipes apportent à leurs décisions collectives un ensemble de compétences, de connaissances et de capital humain plus large, qui améliore le repérage des opportunités d'innovation dans le monde et facilite leur acquisition. Mais, et c'est à souligner, les équipes de direction diverses ne parvenaient à impulser l'innovation que lorsque leurs membres agissaient « véritablement en équipe », c'est-à-dire, quand chacun faisait passer l'objectif du groupe avant les siens. Dans ce cadre seulement, la variété des nationalités créait et entretenait un état d'esprit valorisant les idées, les compétences et les points de vue, indépendamment de leurs origines culturelles.

L'innovation et la performance sont donc le résultat d'un collectif qui par sa complémentarité et sa diversité est en mesure de maintenir l'avantage concurrentiel, versus une gestion par individualités, qui a pour inconvénient de ne pas prioriser l'intérêt commun.

Mais la diversité n'est pas le seul facteur pouvant faciliter la germination de l'innovation. La latitude d'action des collaborateurs, qui implique leur confiance dans une gestion saine des soubresauts et essais plus ou moins réussis au sein de l'entreprise, est également une brique de la culture d'innovation. Cela fait écho à la culture organisationnelle innovante que K. Cameron et R. Quinn situent dans le cadran adhocratique.

### 3.2.2. La culture d'innovation et le droit à l'erreur

Si l'on revient sur l'apprentissage, il doit revêtir des caractéristiques particulières pour répondre aux besoins des entreprises innovantes, il doit intégrer une culture du droit à l'erreur incluant une liberté d'expression des collaborateurs de l'entreprise.

L'auteur J. Cusin (2012) explique que *« l'entreprise doit faire en sorte que les échecs en matière d'innovation ne soient pas vécus comme une "abomination" par les collaborateurs ». Plus précisément, elle doit arriver à faire passer l'idée selon laquelle de tels revers sont inévitables en raison de l'hyper-compétition, de l'incertitude des marchés et des aléas conjoncturels ».*

Il rappelle que l'innovation étant un « jeu à plusieurs coups », la capitalisation des connaissances inter-projets y est primordiale et les erreurs faites à l'occasion d'un

---

<sup>11</sup> Top management team nationality diversity, corporate entrepreneurship, and innovation in multinational firms Christophe Boone, Boris Lokshin, Hannes Guenter, René Belderbos First published: 24 October 2018

projet malheureux doivent ainsi être utilisées pour améliorer le développement de produits ultérieurs.

La condition à la prise en compte des échecs est qu'ils soient envisagés comme des sources d'apprentissage et non pas comme des occasions de mettre en accusation les collaborateurs à l'initiative du projet qui a échoué (Klein, 1989). Ainsi, non seulement il convient d'admettre que l'échec fait partie intégrante du monde des entreprises innovantes, mais il faut surtout, comprendre que l'absence de prise de risques est rédhibitoire par rapport à la concurrence (Hamel et Prahalad, 1994, cité par Cuzin, 2011). Dès lors, créer une culture du « droit à l'erreur » apparaît comme une étape décisive pour les entreprises cherchant à instaurer un contexte favorable à l'innovation.

La littérature donne des conseils de management aux dirigeants indiquant que ces derniers doivent générer une atmosphère de « sécurité psychologique » en reconnaissant publiquement le droit à faire des erreurs, en encourageant à dépasser la peur et la honte qui y sont souvent associées et en récompensant la pensée innovante et l'expérimentation (Schein, 1993 ; Cannon et Edmonson, 2005 cités par Cuzin, 2011). Ils doivent surtout faire passer l'idée selon laquelle l'innovation est un processus itératif et qu'il est assez rare de bien faire du premier coup (Lynn et al., 1996).

En fait, pour des produits complètement nouveaux, l'échec peut être le seul moyen efficace pour se faire une idée des comportements des marchés. L'auteur V. Chapel (1997) présente le modèle de « *l'innovation intensive* » de Téfal qui s'inscrit précisément dans cette logique : le développement et le lancement de chaque produit permettent d'accumuler des connaissances sur les technologies et sur les marchés et de faire évoluer les compétences de l'entreprise.

Mais cette culture du droit à l'erreur existe-t-elle réellement en France ?

Les travaux de G. Hofstede (1980) sur le management interculturel suggèrent qu'en France, on valorise moins l'initiative et la prise de risque et que les comportements y sont plus frileux. L'auteur établit effectivement que les Français ont tendance à être facilement inquiets et stressés en ce qui concerne les événements futurs et qu'ils vont chercher à contrôler l'incertitude de l'environnement à travers la multiplication de procédures standardisées, de règlements précis, de plans, de normes de comportement, de dispositifs, et d'outils de prévision. Autrement dit, si la culture anglo-saxonne favorise la prise de risque et tolère l'échec (considéré comme une source d'apprentissage), la culture française va plutôt chercher à éviter les risques et aura tendance à considérer l'échec comme une sorte « d'abomination ».

Un autre frein est celui de la culture de la « compliance » qui trouve ses racines aux Etats-Unis et que l'on retrouve dans toutes les grandes entreprises françaises. En effet, les règles en matière d'éthique et de conformité qui se sont multipliées sont plutôt génératrices d'une culture de la conformité. Ces règles, qui ont pour vocation de minimiser le risque en entreprise, vont influencer les comportements des individus au détriment de la culture d'innovation et de l'acceptation du droit à l'erreur.

Les entreprises innovantes se caractérisent donc par une **importante diversité**, celle-ci permettant de faire émerger la créativité dans les groupes et de faire face aux changements environnementaux. On retrouve également une **culture de l'entrepreneuriat** en libérant les collaborateurs de la peur de l'erreur, ce qui profite à leur créativité, à la libération de la parole et ainsi à la capacité d'innovation de la société.

## PARTIE 2 - NOTRE ETUDE DE CAS : L'ANALYSE EMPIRIQUE DU SUJET

---

Pour notre étude de cas, nous nous sommes inspirées de la méthode des sociologues M. Crozier et E. Friedberg, qui organisent leurs travaux par la voie de l'exploration, autour de la vie collective d'organisations, et des formes de coopération qui en découlent. Particulièrement, le fondement selon lequel l'individu est *« un agent autonome (...), qui s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires »*<sup>12</sup>, est notre point d'entrée qui fait appel à **l'intelligence collective** d'une part, et aux **compétences et capacités individuelles** de chacun d'autre part.

Il est également question de **changement**, et de transformation systémique, qui a ses vertus et le mérite d'exister pour l'organisation dans la mesure où (i) « l'acteur » y adhère et l'accepte parce que ce changement lui est favorable à titre individuel, (ii) et parce qu'il permet aux participants « acteurs » (du changement) d'utiliser et de développer leurs **compétences intrinsèques**. Nous verrons plus loin dans notre analyse que ces dernières peuvent relever des talents de « l'inné » ou de « l'acquis ».

Et qui dit changement, dit adaptation, que nous avons envisagée via le chemin de **l'innovation**, et plus précisément sous le prisme de modèles économiques innovants. Nous avons rattaché cette constante de notre étude à notre premier postulat d'économies globales dites « de marchés », nécessitant la prise en compte des **individualités dans un ensemble** que compose une organisation, que nous avons caractérisée ici à fort potentiel de croissance.

Enfin, *« L'innovation ne se produisant pas par hasard »*<sup>13</sup>, et notre orientation sur l'innovation portant sur la dimension stratégique, il nous fallait identifier et cibler une entreprise innovante par son business model, et créée par un, voire des dirigeants ayant les prédispositions de « l'idéateur<sup>14</sup> ». Ce premier filtre nous orienta vers une organisation de la « tech »<sup>15</sup>, secteur pour lequel nous avons un réel intérêt.

Nous avons fait le choix de concentrer notre étude sur une seule entreprise présentant trois particularités intéressantes : un **business model innovant**, un développement à **l'international**, et une activité dans le secteur **de la Tech**. Cette approche nous permet ainsi d'intégrer l'enjeu sectoriel et culturel. Nous avons réalisé des entretiens au sein de l'entreprise auprès d'un échantillon représentatif de **ses métiers, sa culture, et sa diversité** de profils. Pour affiner notre étude, nous nous sommes également intéressées au stade de développement de l'entreprise, comme critères déterminants à l'analyse du mix de compétences dans **son environnement innovant**.

Ainsi, nous tenterons d'anticiper les enjeux en termes de compétences dans un **environnement international** et avec un **modèle économique innovant**, au sein d'**une entreprise de la Tech en phase de transformation**. Ce point nous intéresse

---

<sup>12</sup> Crozier M., Friedberg E., L'Acteur et le système, Paris Seuil, 1977, page 38

<sup>13</sup> Clayton M. Christensen, The Innovators Dilemma, Harvard Business Review Press, Janvier 2016, 288 pages.

<sup>14</sup> Nous verrons plus loin ce que le concept d'idéateur signifie et implique.

<sup>15</sup> Jargon utilisé par les acteurs du secteur, signifie « technologie »

particulièrement ici ; en effet, la compétence que constitue le capital humain devient essentielle pour l'entreprise innovante à la recherche de leviers favorables à son changement d'échelle. Au terme de notre analyse et dans le but de lier l'objet compétence aux objectifs de transformation et de croissance de l'entreprise, nous ouvrirons notre sujet sur une dimension purement macro-économique de l'enjeu capital humain et compétence.

## 1. Présentation de l'entreprise alchimie

### 1.1. Les critères de choix de l'entreprise

Plusieurs facteurs déterminants nous ont menés vers un modèle d'entreprise présentant toutes les caractéristiques favorables à notre étude :

- Une entreprise positionnée sur un secteur d'activités dynamique, porteur, et marquée par l'innovation ; dans le cas présent : le marché des plateformes de vidéo (SVOD) ;
- Un dirigeant-fondateur, avec un ADN « idéateur », partie prenante de son entreprise ;
- Une entreprise innovante avant tout par son modèle économique « Business Model » ; et par son histoire marquée par un « avant » et un « après », qualifiant la notion d'héritage ;
- Une entreprise en forte croissance, et dont la rentabilité et les projections long terme permettent d'ancrer le business model ;
- Un plan stratégique à 2024, qui porte des ambitions de chiffre d'affaires et de position sur le marché, renforcées ici par une introduction en Bourse sur le marché Euronext Growth® ;
- Une entreprise en transformation, et en questionnement RH : des actifs techniques, digitaux et commerciaux clés avec des enjeux de politique RH, au coeur de laquelle les collaborateurs sont considérés comme facteur clés de succès (FCS) de sa stratégie.

Nos recherches terrain nous ont donc menées vers **l'entreprise Alchimie**, et particulièrement en raison du terreau favorable RH qui nous intéresse ici, que nous illustrons par un extrait du rapport financier 2020, publié en avril 2021 : *« Dans notre perspective de croissance, nous souhaitons maintenir un haut niveau de satisfaction de nos collaborateurs et proposer à tous de continuer « à grandir ensemble » : grandir ensemble en développant les compétences, grandir ensemble en permettant à tous d'accéder à leurs ambitions, grandir ensemble en partageant une volonté de bien-être au travail. »*

## 1.2. Alchimie : une entreprise de la « French Tech »

Alchimie se caractérise par son écosystème unique qui réunit **créateurs, contributeurs, et investisseurs**, emmené par son fondateur novateur, qui met au cœur de sa stratégie l'innovation et l'approche par compétences des « collaborateurs-talents ». Le rapport financier du 28 avril 2021 lui-même vient confirmer que la notion de savoir-faire est centrale pour le développement de l'entreprise : « *Le monde de l'OTT<sup>16</sup> (Over The Top) est un océan d'opportunités pour ceux qui sauront marier de nombreux savoir-faire, à la fois éditoriaux, marketing digital, technique (...). Alchimie a bâti une solution unique, simplifiant la distribution pour les programmes vidéo.*<sup>17</sup> »

Avant de débiter notre analyse, nous avons fait le choix de présenter l'activité et l'écosystème de l'entreprise sous le prisme de sa carte d'identité et de la méthode du Business Model Canvas (BMC).

### 1.2.1. La carte d'identité d'Alchimie

<b>ALCHIMIE</b>	
Son métier	Lancée en 2016, Alchimie est une « channel factory » : plateforme vidéo qui permet à des « talents » <sup>18</sup> ou des acteurs corporates de créer leurs propres chaînes thématiques. Pour cela, Alchimie dispose d'un catalogue de plus de 70 000 heures de contenus établis auprès de 300 partenaires comme Arte, France TV...
Ses produits / services	106 chaînes thématiques co éditées avec 110 talents accessibles par abonnement : Cultivons-nous, Army stories, Jacques Attali, Poisson Fécond... Ces chaînes sont disponibles sur les plateformes de distribution des leaders du secteur : Samsung, Altice, Rakuten et maintenant Orange, Amazon Prime Video ou encore Movistar, avec lesquelles Alchimie a conclu des accords de distribution. Alchimie a 60 partenaires distributeurs. Alchimie possède sa propre plateforme de distribution TV Player. Les chaînes sont accessibles par abonnement forfaitaire.
Ses chiffres clés et ses objectifs clés <sup>19</sup>	Un Chiffre d'Affaires 2020 de 28,9M€. Un Chiffre d'Affaires semestriel au 30/06/2021 de 15,6M€ soit + 14% vs 30/06/2020.  391 000 abonnés au 30/06/2021 106 chaînes co-éditées au 30/06/2021

<sup>16</sup> Jargon du secteur, qualifiant l'offre de vidéos à la demande en ligne vs le canal classique de la télévision.

<sup>17</sup> Source : site Alchimie :

[https://www.alchimie.com/fr/?gclid=Cj0KCQjwkbuKBhDRARIsAALysV6bi7LiEZ-Vj43y6VdsfkVBmwbIG5\\_AIXBZZU3r0erv1lzviFCHu8aAhsYEALw\\_wcB](https://www.alchimie.com/fr/?gclid=Cj0KCQjwkbuKBhDRARIsAALysV6bi7LiEZ-Vj43y6VdsfkVBmwbIG5_AIXBZZU3r0erv1lzviFCHu8aAhsYEALw_wcB)

<sup>18</sup> Jargon utilisé par l'entreprise pour qualifier une clientèle de célébrités et/ou influenceurs.

<sup>19</sup> Données à jour du Communiqué de Presse du 20 juillet 2021, du 27 avril 2021 et du 10 novembre 2020.

	<p>Objectif de Chiffre d’Affaires : 150M€ en 2024 Objectif de nombres d’abonnés : 3M en 2024</p> <p>Une présence internationale avec des bureaux : UK, USA, Allemagne, Espagne, Australie.</p> <p>125 collaborateurs. Un siège social en région parisienne.</p>
Les faits marquants	<p>Novembre 2020 : introduction en Bourse sur Euronext Growth®</p> <p>Mars 2021 implantation sur le marché américain avec l’ouverture d’un bureau aux Etats-Unis</p>

### 1.2.2. L’analyse de l’entreprise par le Business Model Canvas (BMC)

Nous avons fait le choix d’associer à notre analyse un outil complémentaire, permettant de présenter l’entreprise sous ses dimensions **économique et stratégique**. Une orientation qui nous permettra plus loin dans notre analyse, d’introduire les leviers ressources humaines, comme déterminants de la performance de l’entreprise à caractère innovant.

Largement répandu, cet outil générique créé par l’entrepreneur Suisse, A. Osterwalder, permet de représenter schématiquement l’ensemble du modèle économique d’une entreprise. Il répond entre autres aux questions : A qui/à quoi sont destinés mes produits ou services ? Quels besoins permettent-ils de couvrir ? A qui s’adressent-ils ? Quelles ressources sont utilisées ?

Ce modèle décrit dans un format concis matriciel composé de 9 blocs (voir ci-dessous), couvre ainsi l’ensemble des champs permettant de déterminer comment une entreprise **crée et capte de la valeur**. En d’autres termes, il s’agit d’une traduction en termes de coûts et de valeurs du modèle économique d’une organisation. Le BMC peut également être appliqué à l’analyse des concurrents et de leurs stratégies.

## Le Business Model Canvas d'Alchimie

<p><b>VII- Partenaires clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>300 Producteurs délivrant des Heures de contenu « à consommer » en exclusivité, de qualité en adéquation avec les thématiques des chaînes</li> <li>110 talents reconnus/marques (voire expert) dans leur domaine, attractifs, crédibles, légitimes, source de notoriété promoteur et animateur de leur chaîne donc engagé sur la dynamique et réussite de celle-ci</li> <li>Des distributeurs avec des plateformes ayant une notoriété et portefeuille clients : 60 plateformes partenaires donnant accès aux 106 chaînes, potentiel de 170 millions d'abonnés</li> </ul>	<p><b>V- Activités clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développer un réseau /veille pour identifier et attirer des talents, des personnalités / des marques</li> <li>Entretenir et développer une bibliothèque de contenus/thématiques de qualité, renouvelés, multiculturels, donc un réseau de Producteurs de Vidéos</li> <li>Une expertise de veille de contenus/créateurs de contenu pour nourrir les « playlists »</li> <li>Une expertise digitale : technique, tracking, design, service</li> <li>Un savoir-faire de Production et d'animation d'une chaîne</li> <li>Un Marketing « curieux » ancré dans les tendances du jour et de demain selon les thématiques ciblées</li> </ul>	<p><b>I- Offre (proposition de valeur)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Une plateforme OTT qui propose des contenus de niche ou pointus.</li> <li>Un large choix de chaînes (plus de 100 à date) thématiques incarnées par des personnalités, accessibles par forfait mensuel (En moyenne 3.99€)</li> <li>L'originalité, la nouveauté et l'exclusivité permet au client du « sur-mesure » selon ses passions, ses engagements</li> <li>Les thèmes prioritaires sont le développement durable et l'écologie (Cultivons-nous !), les sciences et le futur, les affaires criminelles (Scène de crime.tv) et la défense (Army Stories), et les passions manuelles (Intérieurs.tv).</li> </ul>	<p><b>IV- Relation client</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les marques corporate via leurs services produits communiquent sur leur chaîne TV, ce sont eux qui recrutent</li> <li>Assistance personnelle dédiée : Un Channel manager en charge du pilotage d'un portefeuille de chaînes en contact avec les talents pour appui animation playlist ou autre besoin</li> <li>La stratégie est une volonté d'aller vers du Self-service afin que les talents à terme animent et pilotent leurs chaînes : Autonomie.</li> </ul>	<p><b>II- Segments de clientèle</b></p> <p>C to C : Des segments de clientèle de niche, des réseaux d'influenceurs vers une cible de consommateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>400 000 clients à date.</li> <li>Cible principale : Les aficionados ou les Fans de "telle thématique ou tel leader d'opinions"</li> <li>B to C : Les partenaires "ayants-droits/producteurs" (ZDF, Discovery...), les "talents/influenceurs" (Jacques Attali, Enora Malagré, Poisson Fécond...) les "distributeurs" (Amazon, Orange, Samsung).</li> </ul>
--	--	---	--	---

			<p><b>III- Canaux de distribution</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les plateformes de distributeurs SVOD internationaux et locaux : Movistar, Amazon Channels, Samsung TV plus, Orange...</li> <li>Auto-distribution : Appli en propre : TV Player</li> <li>Prise de parole et communication des talents/marques corporate sur leur propre chaîne via FB, instagram...</li> </ul>
<p><b>Structure des coûts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plateforme technique et digitale</li> <li>Marketing /Achats d'espaces sur internet pour la notoriété des chaînes</li> <li>Ressources humaines / Headcost (125 collaborateurs France et Pays) qui assurent maintenance, mise en ligne, sourcing de contenus, développement commercial/distribution</li> </ul>		<p><b>Sources de revenus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les abonnements des clients via TVPlayer ou distributeurs partenaires</li> <li>3,99€par mois en moyenne par chaîne</li> <li>Le modèle économique basé sur le partage des revenus : plus il y a d'abonnés, plus les 3 parties prenantes sont rémunérées : 1/3 pour les talents /marques, 1/3 pour les Ayant droits /producteurs, 1/3 pour Alchimie. Le distributeur est rémunéré sur une base de 20 à 50% de l'abonnement coût abonnement</li> <li>Le talent ou la marque paye un forfait fixe à Alchimie Studio pour la création de la chaîne, playlist, mise sur plateforme.</li> </ul>	

## 2. Notre méthodologie d'analyse empirique : l'étude de cas

### 2.1. La méthode d'exploration en entreprise

Avant de nous lancer dans les entretiens et l'enquête à proprement dite, il nous paraissait essentiel de « se préparer » et de « s'enrichir », tels des « experts RH consultants », en cherchant le maximum d'éléments de compréhension de l'écosystème formel et informel que serait l'entreprise étudiée. Dès lors, nous avons envisagé les étapes préparatoires suivantes, visant à faciliter notre immersion chez Alchimie, ses métiers et sa culture :

- Rencontrer les acteurs clés tels que le CEO et la DRH, afin de cerner les enjeux stratégiques et RH du groupe, comprendre la relation du binôme CEO-DRH, et mesurer l'intensité stratégique de l'enjeu « compétences » dans l'entreprise.
- Rencontrer des partenaires clés de l'entreprise en lien avec le sujet traité (membres du Codir, consultants, éditeur de l'outil Map&Match<sup>20</sup>, outil innovant utilisé par l'entreprise, qui permet de “mapper” les talents innés et acquis de chaque collaborateur, leurs impacts dans un projet collectif et les “matcher” aux enjeux de l'entreprise).
- Participer à « l'expérience collaborateur » au travers d'actions d'immersion au sein de l'organisation (parcours d'intégration, réalisation du test Map&Match, appropriation des produits élaborés et commercialisés).

Notre immersion au siège de l'entreprise en région parisienne, nous a permis de mener une étude empirique par diagnostic et analyse globale. Nous avons tout d'abord rencontré la DRH de l'entreprise (CHRO & ESG), Emma K., qui nous a mises ensuite en relation avec les membres du CODIR, les managers, et des collaborateurs des Pôles Publishing, Distribution et Technologie. A l'issue des entretiens et interviews, nous avons été reçues par le président-fondateur, Nicolas D., qui s'est prêté au jeu de l'interview et nous a présenté les points essentiels de la stratégie de l'entreprise.

Au-delà de la posture de « sociologues en herbe » que nous avons à cœur d'adopter, nous avons une réelle volonté collective d'entreprendre une démarche introspective sur la problématique posée. A la lumière des **compétences de découverte**, nous avons fait le choix du « questionnement », de « l'observation », du « réseautage », de « l'expérimentation » et de « l'association d'idées ».

En effet, pour comprendre son contexte situationnel, le DRH doit faire preuve d'agilité et d'efficacité sur son propre champ d'exploration, pour recommander, agir, mesurer et réorienter si besoin. Aussi, cette étude de cas fondée sur des comparaisons intra entreprise, représentait pour nous l'opportunité de gagner en expertise sur notre capacité analytique par l'expérimentation et l'application d'outils découverts lors de

---

<sup>20</sup> Plateforme RH en mode Saas, Map & Match cartographie les talents collaboratifs d'une entreprise et s'impose comme une solution performante de gestion des talents et des équipes (source <https://mapandmatch.com/>).

notre année de MBA RH, et potentiellement développer notre capacité à dynamiser un écosystème innovant dans nos organisations d'aujourd'hui ou de demain.

Nos recherches préparatoires, la lecture de différents articles et ouvrages, ont suscité de nombreux échanges et débats. Nous pensons avoir développé notre « terreau individuel et collectif », en prenant le parti d'enrichir l'approche classique du mémoire. Ainsi, nous souhaitons adopter la posture « d'expert RH-consultant-entrepreneur ».

## 2.2. Notre méthodologie d'enquête et l'élaboration du guide d'entretien

Afin de mener notre étude de cas pour rechercher et comprendre cette relation entre les compétences et le terreau de l'innovation au sein d'Alchimie, **l'enquête qualitative** nous semblait la méthodologie la plus adaptée. Nous l'avons menée en deux étapes : tout d'abord des **entretiens « d'immersion »**, puis des **entretiens semi-directifs** d'une durée de 1h30 environ, en face à face ou en distanciel, entre juin et juillet 2021.

### 2.2.1. Les entretiens et leur préparation

La phase « d'apprentissage » du contexte interne d'Alchimie était indispensable pour préétablir un référentiel de base commun avec nos interlocuteurs, asseoir notre légitimité, et surtout récolter de la « matière » pour élaborer notre guide d'entretien semi-directif. Cette immersion s'est déroulée en 4 étapes de mai à fin juin 2021 :

- Recherche documentaire sur Alchimie : rapports financiers, communiqués de presse, marché de la SVOD (vidéos à la demande), vidéos d'interviews du CEO, analyse des offres d'emploi en cours, visionnage des chaînes thématiques. Ainsi, le « langage d'Alchimie » nous est devenu plus familier.
- Rencontres avec la Directrice des Ressources Humaines, membre du CODIR, afin de partager les enjeux et les bénéfices de notre étude de cas pour les parties prenantes : nous et Alchimie. Nous avons besoin d'un sponsor interne qui nous ouvrirait les portes et nous conférerait une légitimité spontanée. Cette rencontre fut décisive. La DRH fut un appui plus que précieux pour réussir « notre apprentissage » en quelques semaines avec la présentation des métiers, de son organisation, des enjeux stratégiques et RH, des outils RH, type Map&Match, la mise à disposition d'informations internes, et une communication active auprès du CODIR sur « notre arrivée ».
- Rencontre avec trois membres du CODIR qui pilotent les « clés de voûte » opérationnelles que sont « le Publishing », la « Distribution » et la « Technologie ». Les rencontres avec les 3 directeurs avaient pour objectif de comprendre leurs parcours, de partager leur présentation d'Alchimie, son métier, sa stratégie, ses aspérités innovantes, de cerner leurs missions, et de partager les enjeux métiers-compétences de leurs expertises. Cette immersion nous a permis de comprendre « la chaîne de valeur », les interactions entre ces trois métiers, et donc le business model avec le « vocabulaire associé » d'Alchimie. Ayant des bases solides pour construire

notre guide d'entretien, ce fut aussi l'opportunité de co-identifier les collaborateurs que nous allions interviewer.

- La rencontre avec la co-fondatrice de l'entreprise Map&Match, outil utilisé par Alchimie, fut aussi un moment enrichissant. Elle nous présenta l'outil, sa genèse, ses principes pour « cartographier les talents », sa potentialité d'appui aux managers et à la DRH.
- Enfin le dernier round de notre immersion s'est tenu en septembre 2021 : la rencontre avec le dirigeant, fondateur d'Alchimie qui avait pour objectif de cerner son « gène de l'innovateur », et de lui adresser des questions spécifiques sur sa vision des compétences dans une temporalité à court terme et à plus long terme, d'en comprendre les enjeux de performance et d'adaptabilité au modèle économique, et à la phase de développement de l'entreprise. C'était également l'occasion d'échanger avec lui sur son ouvrage « Votre énergie est inépuisable »<sup>21</sup>, que nous avons lu au préalable.

Riches de cette immersion, nous pouvions ainsi finaliser l'élaboration de notre guide d'entretien et notre échantillon, pour dans un second temps affiner notre analyse avant restitution finale.

### 2.2.2. L'élaboration du guide d'entretien

Notre guide d'entretien (Annexe 1) se structure en 5 parties et comprend 16 questions:

- La première partie pose le cadre de cette étude et permet aux interviewés de comprendre les objectifs, les raisons du choix de cette problématique et d'Alchimie ; Elle contient également un volet « présentation », pendant lequel il est laissé libre cours à la personne interrogée de « s'identifier » au sein d'Alchimie ;
- La seconde partie vise à explorer la génétique innovante d'Alchimie à travers 2 questions. Cette partie focalise sur la description du caractère novateur et de son incarnation afin d'aller progressivement sur le questionnement RH ;
- La troisième partie, composée de 8 questions, aborde le cœur de notre problématique : les compétences individuelles, collectives, organisationnelles et environnementales ;
- La quatrième porte sur la culture de l'innovation abordant la flexibilité et l'orientation interne et externe de l'entreprise ; elle permet de « mesurer » le potentiel novateur de l'organisation ;
- Et enfin la cinquième partie porte sur les leviers Ressources Humaines et l'acculturation vers un mix de compétences dans un environnement innovant : 4 questions qui abordent la stratégie de compétences, les valeurs de l'entreprise et les enjeux de son internationalisation grandissante.

---

<sup>21</sup> Votre énergie est inépuisable, Nicolas D'Hueppe, Iseran Editions, mars 2020

A la fin de chaque rencontre, nous avons toujours demandé le feed-back, le ressenti sur le déroulé de l'entretien. Notre objectif était double : pouvoir adapter si besoin et établir une relation de confiance. L'échange informel sur notre étude au sein des équipes fut une réalité. C'était une première au sein d'Alchimie.

Pour conclure, après notre second entretien, nous avons décidé de supprimer 2 questions qui alourdissaient et risquaient d'orienter les échanges avec une prise de position, qui aurait pu être un biais dans notre étude qualitative : question sur le mentoring, le tutorat dans la partie 5 et sur l'engagement produits/services des collaborateurs pour porter le projet d'Alchimie. Afin d'assurer la cohérence des entretiens, les questions étaient formulées précisément et furent posées à l'identique pour les 11 personnes, les relances pouvant varier selon les interrogations et propos des collaborateurs. Des rôles de meneur et de relanceur furent attribués au binôme en charge des entretiens afin d'être dans une dynamique de l'échange, et de s'assurer d'aller chercher « le maximum de matières ».

### 2.2.3. La construction de l'échantillonnage des collaborateurs interviewés et le déroulement des entretiens

Nos partis pris pour constituer un échantillon représentatif de l'écosystème d'Alchimie étaient les suivants :

- Il devait être représentatif des principaux métiers d'Alchimie : Publishing, Distribution et Technologie ;
- Les parts de voix des métiers devaient être équilibrées ;
- Une mixité en termes d'ancienneté au sein d'Alchimie : mémoire des collaborateurs historiques, vs les nouvelles recrues d'Alchimie ;

Nous n'avons pas cherché à complexifier avec des critères de choix de type manager ou pas, car ce sont nos interlocuteurs du CODIR qui nous ont proposé des membres de leurs équipes, et ce à partir des 3 dimensions ci-dessus.

Ce sont donc 11 entretiens que nous avons menés en binôme : 3 au sein du pôle Publishing, et respectivement 4 au sein des pôles Distribution et Technologie. Ces entretiens ont tous été enregistrés afin de retranscrire les propos recueillis et de les analyser. La durée initiale prévue était de 1h car un rituel semblait ancré au sein d'Alchimie : des réunions d'une durée de 45 minutes. Finalement « dans le feu de l'action », et avec un enthousiasme certain des collaborateurs, la durée moyenne fut de 1h30, certains jusqu'à 1h45.

Pôle Distribution		Pôle Technologie		Pôle Publishing		CODIR/CEO	
VP Distribution et 3 collaborateurs	4 interviews	Chief Technology Officer et 3 collaborateurs	4 interviews	Chief Publishing officer et 2 collaborateurs	3 interviews	CEO	1 interview
						VP Human Ressources	1 interview

L'enquête terrain de notre étude de cas présente selon nous une limite : bien que représentatif des métiers clés d'Alchimie, notre échantillon manque de points de vue internationaux ; en effet nous n'avons pas pu interroger des collaborateurs des filiales en Allemagne, au Royaume Uni et aux Etats Unis. Nos données manqueront potentiellement de nuances ou de spécificités culturelles et seront donc très marquées

par la culture française. De plus, nous n'avons pas pu échanger avec la direction du pôle international d'Alchimie basée en Espagne.

#### 2.2.4. L'élaboration de la grille d'analyse pour exploiter et analyser les résultats

Chaque entretien a été enregistré avec l'accord bien évidemment des personnes et un engagement d'anonymiser les réponses et les citations. Nous nous étions également engagées à détruire les enregistrements après la réalisation de notre mémoire.

L'exploitation des données récoltées, soit presque 20 heures d'entretiens, s'est faite de la façon suivante :

- En amont, l'élaboration d'une **grille d'analyse** (au format Excel) nous a permis d'intégrer les verbatims après chaque interview. Cette grille reprend les 5 grandes thématiques définies dans notre guide d'entretien. Cette grille spécifique facilite aussi le décryptage « micro » à l'individu en permettant de se référer facilement à l'entretien individuel « source » si besoin.
- Après réécoute des enregistrements, et relecture de nos prises de note, nous avons sélectionné et intégré les verbatims clés, et les réponses aux questions qui demandaient l'application d'une échelle ; Nous avons choisi **l'échelle de Likert**<sup>22</sup>.

Pour illustrer notre exploitation des données, voici deux exemples extraits de notre grille d'analyse, sur les questions 2, 6 et 9, traitant respectivement l'innovation incarnée, la flexibilité et la compétence collective. La méthode d'analyse appliquée a été différente selon qu'il s'agissait de questions ouvertes avec des réponses libres (qualitatives), des questions faisant appel à une échelle de valeurs (quantitatives, échelle de Likert), ou d'un questionnaire mixte (mesurable avec des commentaires illustrant la réponse).

---

<sup>22</sup> L'échelle de Likert est une échelle d'attitude comprenant le plus souvent 5 à 7 degrés par laquelle on demande à l'individu d'exprimer son degré d'accord ou de désaccord relatif à une affirmation. « Echelle de Likert », B. Bathelot, le 10/11/2018, glossaires : Etudes / Consommateur Etudes quantitatives.

## Exemple de la méthode d'exploitation des résultats des entretiens

### Exploitation des résultats des 11 entretiens selon matrice Excel établie (en Annexe)\*

#### Exemple - Question 2

#### Analyse qualitative

relevé des commentaires majeurs  
des 11 interviewés



#### Analyse quantitative

% des réponses positives  
sur 11 répondants



Q2- Est-ce-que l'innovation est incarnée chez Alchimie ?		total %
oui/non		
1 oui	par NDH, son enthousiasme, sa capacité à voir des opportunités et prendre des décisions courageuses	9%
2 oui	par l'ensemble des équipes et un CEO charismatique vers l'extérieur	9%
3 oui	chez la majeure partie des individus mais surtout par Nicolas	9%
4 oui	Nicolas est l'incarnant d'Alchimie	9%
5 oui	Nicolas impulse l'envie d'innover	9%
6 oui	NDH (plus marqué au sein du CODIR)	9%
7 oui	NDH (nota : a lu son ouvrage)	9%
8 oui	par Nicolas à l'extérieur, et en interne elle est diluée; par chaque problem solver	9%
9 oui	la seule personne qui pousse sur une vision, c'est Nicolas. Par une vision globale et la capacité à créer du liant et prise de recul	9%
10 oui/non	réponse non binaire	0%
11 oui	très centrée sur son CEO. Alchimie c'est Nicolas, sa vision stratégique, c'est lui, il la porte, la partage	9%
		91%

\*Cette méthode a été appliquée à toutes les questions du guide d'entretien, hormis les questions 6,9,10 pour lesquelles l'analyse a été faite à partir des données de l'échelle de Likert

### Exploitation des résultats des entretiens selon matrice Excel établie (en Annexe)\*

#### Exemple - Question 6 et 9

Q6-FLEXIBILITE	total absent	total peu présent	total présent	total très présent	total prépondérant
noms interviewés	DISTRIBUTION	DISTRIBUTION	DISTRIBUTION	DISTRIBUTION	DISTRIBUTION
La latitude d'action	0	0	2	2	0
La prise de risque	0	0	0	4	0
Le droit à l'erreur	0	0	0	3	1
total	0	0	2	9	1

Q9-COMPETENCES COLLECTIVES	total absent	total peu présent	total présent	total très présent	total prépondérant
noms interviewés	PUBLISHING	PUBLISHING	PUBLISHING	PUBLISHING	PUBLISHING
Un apprentissage collectif	0	1	0	2	0
Une dynamique d'équipe	0	0	0	2	1
Une coopération, communication transversale	0	0	3	0	0
Un partage des savoirs et expériences	0	0	0	3	0
Une mémoire collective	0	1	1	1	0
Une coopération dans un but commun	0	0	0	1	2
Un référentiel commun	0	0	1	0	2
Un langage commun	0	0	1	0	2
total	0	2	6	9	7

\*Les questions 6,9,10 ont été élaborées selon l'échelle de Likert

Afin de confronter les résultats de nos recherches théoriques à la réalité « vivante » et « systémique » du terrain, nous allons donc maintenant observer et analyser comment le mix des compétences au service de l'innovation est mis en œuvre sur le terrain. Cette étude empirique aura pour objectif de nuancer, d'éclairer les apports de la théorie sur une réalité opérationnelle et variée qu'est l'entreprise.

### 3. L'analyse des questionnaires et des entretiens

#### 3.1. Alchimie : la valorisation, la perception et la qualification de l'innovation par les acteurs terrain

##### 3.1.1. Comment les équipes parlent-elles du caractère innovant d'Alchimie ?

Nous avons vu, dans la revue de littérature, que la définition de l'innovation stratégique selon L. Lehman-Ortega et P. Roy est l'aptitude d'une firme « à *revisiter de manière radicale les règles du jeu concurrentiel en proposant **une nouvelle valeur au client en vue de créer ou d'étendre un marché à son avantage*** ». Avant de qualifier la typologie innovante d'Alchimie, il est fondamental de vérifier si elle peut être qualifiée d'entreprise innovante, et en particulier par ses propres collaborateurs.

Lors de nos 4 entretiens d'immersion, et 11 en face à face avec le guide d'entretien comme support, nous avons constaté que la majorité des interviewés ont répondu par l'affirmative. Ils ont su décrire sans hésitation, avec enthousiasme et clarté, ce en quoi Alchimie était innovante. La majorité (7 personnes) exprime spontanément une vision macro ou globale de l'innovation : « *Alchimie est un véritable **écosystème innovant, le seul business model de ce type sur le marché*** ». « *L'entreprise a su saisir et anticiper de vraies **opportunités de marché*** ». « *Elle a su **se réinventer, se métamorphoser** en passant de Cellfish, créateur de sonneries pour mobiles, à Alchimie, créateur de chaînes thématiques sur internet... Elle a des gènes de l'innovation* ». (...) « *Elle a la capacité de faire travailler ensemble les experts du Business et de la Tech, savoir gérer cette dualité Business et Tech, cela permet d'innover, de trouver des solutions* ». (...) « *Elle a une posture orientée innovation, un état d'esprit marqué par l'innovation (...)* ».

Avant de démarrer l'analyse plus finement, il est frappant de noter la richesse des verbatims récoltés quel que soit le métier, la mission et l'ancienneté de la personne au sein de l'entreprise (de moins de 6 mois à plus de 15 ans). Le vécu « collectif » de l'environnement innovant semble se dessiner.

Notre analyse plus précise de l'écho du terrain fait émerger des idées fortes sous-jacentes à cette « croyance collective ». Ces idées clés traduisant la tangibilité de la capacité innovante d'Alchimie sont les suivantes :

- **Une dynamique ou un mouvement presque permanent** : Alchimie a dû réaliser *un pivot* stratégique fort en se « transformant », de « *faiseur de sonneries pour mobiles à créateur de chaînes thématiques* » vers une nouvelle solution de production et de distribution de contenus vidéo OTT. Cela traduit sa capacité à « *se réinventer* », à « *anticiper* » et à « *s'adapter* ».
- **Une posture opportuniste affirmée**, celle « *d'être en quête permanente d'opportunités* », un « *état d'esprit revendiqué, accepté* », reflétant une certaine fierté des collaborateurs car « *savoir identifier des opportunités n'est pas donné à tout le monde* ». Nous creuserons ce

point lorsque nous aborderons l'incarnation de l'innovation chez Alchimie.

- **Une collecte et un assemblage de « savoir-faire » vers un modèle innovant** adressé comme inné à Alchimie. Selon les personnes interrogées, il s'agit de maîtriser le « *picking des idées existantes sur le marché* », les assembler différemment des autres acteurs, et créer de nouvelles combinaisons : « *faire du jamais vu avec de l'existant !* ». Et de rajouter, de nouveau selon les termes des interviewés : « *il ne s'agit pas de créer des produits ou services innovants issus de la R&D (...) par exemple, nous avons transféré le principe de l'abonnement de la presse écrite à notre plateforme de ventes de sonneries et tout cela avant les autres* ». Cette habileté mixe donc la capacité d'Alchimie d'être en ouverture, en veille active sur son secteur, voire au-delà, et l'aptitude de « *combiner avec agilité et justesse, tel un jeu de « Lego » identifié* ».

Cela a permis à Alchimie de « *revisiter le modèle traditionnel du secteur* » non pas sur des nouvelles bases technologiques inventées ou disruptives, « *nos assets techniques sont solides et adaptables* », reprendra une personne interrogée, mais en proposant :

- Tout d'abord des offres innovantes issues d'assemblage de produits et services existants sur le marché : des chaînes thématiques/affinitaires avec abonnement. Et de reprendre les propos issus de nos interviews : « *c'est un business de niches* », « *ce sont des miettes qui n'intéressent aucun intervenant à date mais avec la somme des miettes, on peut vraiment générer un business intéressant, de qualité et rentable* » ;
- Puis, des offres et des services pour les partenaires d'Alchimie : les producteurs de contenus, appelés « ayants-droits » d'une part, et les influenceurs, leaders d'opinion, appelés « talents », qui développent leurs chaînes identitaires en lien avec leur personnalité, métier ou passion. Le dispositif de rémunération des partenaires semble un pivot stratégique et totalement innovant comparativement aux us et coutumes du secteur. Les interviewés sont formels sur ce point : « *le modèle économique est vraiment innovant* » ; « *Il s'agit d'un revenu équitable fondé sur la confiance et la réussite* ». Nous pouvons parler d'un modèle « Win - Win - Win » : 1/3 des revenus revient aux « ayants-droits/producteurs » de contenu (rémunérés au nombre d'abonnés, donc au succès et non aux droits d'achat/auteurs, ce qui est hors code du secteur), 1/3 aux « talents/influenceurs » (leur rôle dans la promotion et l'animation de leur chaîne est clé), 1/3 à Alchimie.

Ce mouvement permanent, cette quête d'opportunités, et ce duo gagnant « picking-assemblage » traduisent, selon le terrain, les curseurs saillants du caractère novateur d'Alchimie. Pour certains collaborateurs, celui-ci semble renforcé par l'élaboration d'un plan à 2024 : « *clair, communiqué, porté (...)* » mais surtout pérennisé par la vision stratégique de devenir « *la plus grande plateforme de chaînes TV thématiques sur internet (...)* une plateforme à l'infini ».

Cette ambition stratégique se traduit par exemple par un objectif ambitieux de lancement d'une chaîne par semaine. Aussi, nous pouvons émettre l'hypothèse que la vision stratégique est un levier volontaire pouvant favoriser la perception du caractère innovant d'Alchimie. De la même manière, ce plan stratégique n'exerce-t-il pas « un push inventif » permanent pour atteindre les objectifs 2024 ? Il est à noter que les 3 piliers de l'innovation vus plus haut, ne sont pas dépendants du matériel classique de type R&D, mais sont dépendants « du tangible humain », ou de la capacité de l'organisation en termes de développement de l'humain.

Ainsi, le retour du terrain fait écho chez Alchimie à cette définition de L. Lehman-Ortega et P. Roy : « (...) *l'aptitude d'une firme à revisiter de manière radicale les règles du jeu concurrentiel en proposant une nouvelle valeur au client en vue de créer ou d'étendre un marché à son avantage* ».

Finalement, compte tenu des éléments « récoltés », nous pouvons considérer que notre entreprise porte l'innovation stratégique :

- Alchimie a revisité les règles du marché et des concurrents en s'affranchissant des règles du secteur : pas de création de revenus avec les publicités (modèle You Tube), et un business modèle de distribution « Win-Win-Win » des revenus. « *Le You Tube en 1* » sans publicité.
- Alchimie a aussi proposé une nouvelle expérience au client en vue d'étendre le marché de la télévision Over The Top (OTT, télévision sur internet) : rendre accessible la création et l'animation de sa propre chaîne TV à tous et proposer ces chaînes affinitaires par abonnement à des forfaits ou unitaire en relais des autres supports de communication type Facebook, Instagram, presse. Alchimie a su transformer à son avantage la tendance du marché en proposant une nouvelle offre inédite.
- Selon la typologie des innovations stratégiques (Tableau 2, page 16), Alchimie se positionne sur les innovations forfaitaires via un système d'abonnement, et aussi Peer to Peer par la mise en relation des talents et de leurs followers.

Nous pouvons donc affirmer que notre étude de cas se déroule bien dans un contexte innovant, et qui plus est sous le prisme de **l'innovation stratégique par le business model**. Cette validation est fondamentale pour la suite de nos investigations.

### 3.1.2. Cette « force innovante » est-elle liée uniquement à « l'énergie motrice anonyme » de l'entreprise en tant qu'organisation, ou est-elle incarnée ? Et si oui, de quelle manière ?

Exploitions ici la question 2 de notre étude terrain. 100% de nos interviewés ont répondu par l'affirmative : l'innovation est bien incarnée. Comme pour la question 1, il est intéressant de relever que l'ensemble des interviewés ont répondu sans aucune hésitation. Cela démontre la dimension humaine « soft » de l'innovation évoquée par

les auteurs C. Christensen, J. Dyer, H. Gregerson de l'ouvrage référence « le Gène de l'Innovateur (The Innovator's DNA).

Aussi, nous avons identifié deux niveaux de réponses :

- Ceux affirmant que l'innovation est incarnée par le CEO d'Alchimie, Nicolas D. ; ils sont majoritaires, 7 personnes sur 11 tiennent des commentaires de cet ordre : « *Nicolas incarne l'innovation (...) en interne (...) en externe (...). C'est le grand timonier (...), le Capitaine (...)* ». Comment cette incarnation est-elle mise en lumière ?  
Et de rajouter : « *Nicolas à une forte personnalité, (...) il est enthousiaste (...). Incarnant comme Steve Jobs, parce qu'il a eu des idées et une vision (...). Il sait prendre des décisions courageuses (...) Il sait prendre du recul. (...). Il a une puissance d'innovation. Il inspire des Hommes, puis l'innovation est dissoute dans la culture... »*
- Et ceux, 3 sur 11, pour lesquels l'innovation est représentée à la fois par le CEO et les équipes : « *En interne et à l'externe, les équipes incarnent l'innovation (...) c'est le cas des « Talent hunters » (...) Parce que ce sont au quotidien des « problem solvers », chaque collaborateur porte l'innovation ».*

Cette nuance des deux réponses introduit le questionnement et l'enjeu de l'appropriation collective vs l'incarnation centralisée. A cet égard, nous citerons un commentaire en particulier : « *Selon moi, il faudrait que ce soient les équipes qui incarnent l'innovation, cela serait un des facteurs clés de succès à long terme* ». Ces verbatims sont remarquablement riches de sens : d'une part par l'illustration de la notion de temporalité et donc de cycle de vie de l'entreprise ; temporalité qui d'autre part va « transparaître » régulièrement au cours de nos échanges lors de notre immersion et de nos face-à-face.

Par ailleurs, le « problem solving » exprimé par le terrain sous-entend plus les compétences mobilisées dans un écosystème innovant que l'incarnation en tant que telle, et cela permet de vérifier la définition selon E. Rouby et C. Thomas relative à la capacité des individus à rechercher et à trouver des solutions innovantes et non conventionnelles aux nouveaux problèmes rencontrés.

Dans ce contexte innovant, nous avons pu identifier une **double incarnation de l'innovation** : à la fois portée par le leader, CEO créateur de l'entreprise, et par un collectif plus large. Ce qui soulève la question de l'origine de cette incarnation collective et immatérielle : elle rejoindrait la notion de culture d'entreprise, caractérisée par **une forte appartenance collective**. Nous vérifierons ce point plus loin.

Afin de poursuivre la confrontation de l'académique et de l'expérience terrain, nous avons tenté d'éclairer le « gène de l'innovateur » de Nicolas D., exercice quelque peu délicat. Retrouve-t-on les 5 compétences de découverte qui constituent la singularité de l'innovateur identifiées par C. M. Christensen, J. Dyer, H. Gregersen ? Outre la matière riche de nos entretiens, nous avons aussi élargi notre exploration en lisant l'ouvrage de Nicolas D., « Votre énergie est inépuisable », afin d'y trouver des indices

d'une génétique innovante et d'une personnalité « idéateur » (tel que traduit dans ses résultats du Map&Match). Sans rentrer dans les détails des concepts de flux d'énergie, du pilotage de la jauge, des outils pour mieux se connaître, du principe du don, l'initiative et le courage d'écrire un tel ouvrage assez personnel, introspectif, sur la portée du rôle du chef d'entreprise démontre « une réelle appétence » pour :

- **Le questionnement** en osant la remise en question : « *Toutes ces questions se sont posées à moi (...). Je me retrouvais « à plat », sans autre choix que de chercher, d'expérimenter de nouvelles méthodes (...)<sup>23</sup>, ou encore : « (...) Nous avons racheté Cellfish, ma première société qui était en perte de vitesse. En effet, son marché (...) était en train de disparaître (...). Nous étions donc condamnés à nous réinventer ou à disparaître ».*
- **L'observation** en sachant être dans l'introspection de soi-même, et regarder autour de soi : « *Nicolas a la capacité de développer une vision, de la porter, de la partager (...), il est le seul à identifier des opportunités* », diront de lui ses collaborateurs interrogés.
- **L'expérimentation** en multipliant les expériences intellectuelles et physiques : cycliste passionné, Nicolas D. a parcouru plus de 4000 km à vélo de la France en Scandinavie (page 37 de son ouvrage). Côté Alchimie « *Nicolas est prêt à lancer des centaines de chaînes, d'aller vers des voies de non-rentabilité à court terme, mais avec une confiance que parmi elles, il y aura des pépites qui seront, elles, rentables. Ce sont des paris sur des projets avec du sens* ». Nos interlocuteurs ont aussi mis en avant un rendez-vous s'inscrivant dans la droite ligne d'une organisation ou culture innovante : les comités de pertinence. Ces comités de pertinence sont instaurés 2 fois par mois au sein d'Alchimie. Selon les propos rapportés lors de nos interviews, ces rituels sont une opportunité pour les collaborateurs de présenter et de partager « *des idées nouvelles avec l'appui technique de certaines fonctions comme le contrôle de gestion pour le chiffrage du projet en étape 2 après le « GO pertinence* ». Ces comités de pertinence démontrent que le concept du Test&Learn est encouragé.
- **Le réseautage** en créant des connexions. Son équipe en parle : « *Il sait s'entourer (...) il a la capacité de créer du liant et de lier* ». Réel passionné, nous pouvons aussi le citer (page 38 de son ouvrage) : « *Notre point commun, le cyclisme (...). Nous communions dans cette passion commune. C'est ainsi que j'ai eu la chance de créer des liens avec des gens que je n'aurais jamais eu l'occasion de rencontrer ailleurs* ».

---

<sup>23</sup> Votre énergie est inépuisable, Nicolas D'Hueppe, Iseran Editions, mars 2020, page 24 et 25.

- En ce qui concerne **la pensée associative**, il ne nous est pas possible de l'illustrer en tant que telle mais elle semble implicite ; La phase de développement initial d'Alchimie étant un succès et les orientations stratégiques brisant une certaine forme de « statut quo » du secteur. Il est évident que Nicolas D. a cette capacité à traiter l'information pour se projeter dans l'avenir. Il l'a prouvé en rebondissant avec Cellfish transformé en Alchimie. Cela fait écho à la définition de la pensée associative.

Acteur central, n'ayant pas peur de ses erreurs, *« la vie d'un entrepreneur est parsemée d'échecs. La seule façon de se relever et de les surmonter est d'admettre qu'ils sont une source inestimable d'apprentissage »* (son ouvrage, page 179), le CEO d'Alchimie est un véritable accélérateur et générateur d'idées, de projets et d'actions. La routine ne semblant pas lui convenir : c'est « un questionneur, un observateur, un réseuteur et un expérimentateur ». En d'autres termes, un idéateur, un innovateur, traduit dans son bilan individuel via le Map&Match.

Dans le cadre de la croissance d'Alchimie se posera la question de l'appropriation, de la transmission et de l'entretien de cette génétique innovante au sein des équipes afin que le gène de l'innovation ne soit pas « top down » et ne repose pas uniquement sur un seul homme « charismatique ». *« Il faudra sanctuariser l'innovation, la stratégie (...) »* dixit un collaborateur. Les comités de pertinence sont, pour reprendre les termes du terrain, *« un lieu d'expression et de partage de la nouveauté »*, et donc déjà un processus d'appropriation. Nous aborderons cet enjeu dans la dernière partie de notre mémoire. Essayons de voir avant tout, comment l'innovation incarnée se traduit en termes de culture d'organisation chez Alchimie.

## 3.2. L'héritage culturel au service du management des compétences

### 3.2.1. La culture d'Alchimie : quelles valeurs exprimées ?

Pour aborder la question de l'héritage, nous retiendrons ce qu'elle implique en termes de transmission de patrimoine, ici culturel. Chez Alchimie, nous avons identifié l'existence d'un ou plusieurs « émetteurs », ici le CEO et les collaborateurs historiques, d'un « message », la transformation, et de « récepteurs », les nouveaux partenaires et collaborateurs d'Alchimie.

En ces termes, l'environnement culturel d'Alchimie doit être apprécié :

- Sous le prisme de son capital culturel, antérieur à sa création en 2016, avec l'entreprise Cellfish, créée au début des années 2000 et de la « bulle internet »,
- Par le truchement de ses acteurs historiques et nouveaux : son CEO, ses collaborateurs Cellfish et nouvelle génération, ses nouveaux partenaires

investisseurs (introduction en Bourse sur le marché Euronext Growth® en novembre 2020),

- Avec une variable de transformation du modèle économique, qui passe nécessairement par un changement d'identité et d'ADN.

L'ensemble de ces éléments est à rattacher à un environnement innovant dans la mesure où, Alchimie succédant à Cellfish<sup>24</sup> avec son nouveau modèle économique, s'est adaptée au marché, pour créer un modèle d'entreprise innovant basé « *sur le partage de revenus et sur l'amélioration continue avec de multiples leviers et l'externalisation progressive des coûts* »<sup>25</sup>. Aussi, au premier stade de l'immersion, il en ressort que la réussite de l'étape de transformation en cours de l'entreprise est conditionnée par sa capacité à donner une nouvelle dimension à la « culture Alchimie », qui doit trouver largement sa source dans son capital humain hérité et nouveau, les croyances de celui-ci, et son adhésion non seulement à un projet d'entreprise « faire société », mais également à des valeurs communes.

C'est ici qu'intervient notre deuxième niveau d'analyse issue de nos entretiens, qui tend à vérifier si les conditions d'une culture commune exprimée et partagée sont réunies. Le constat est quasi unanime : 9 personnes sur 10 vont sans équivoque affirmer que des « valeurs Alchimie » existent, et sont intuitivement présentes dans les esprits à tous les niveaux de hiérarchie. Nous avons toutefois constaté des réserves selon les réalités de chacun.

Tout d'abord, il existe des hésitations lorsqu'il s'agit, d'une part d'identifier ces valeurs (existe-t-il des valeurs communes ?), et d'autre part d'affirmer qu'elles sont écrites. En effet, les notions « *de bienveillance, d'écoute, de partage, de collectif et de respect d'autrui* » sont inégalement citées, même si les plus reprises sur l'ensemble des interviews. Par ces verbatims, nous parvenons néanmoins à identifier la dominante de « l'humain » et de « l'agir ensemble », que nous allons évoquer dans notre analyse de la compétence collective. Quant à affirmer si elles sont exprimées, nous sommes tentées de reprendre les réponses de quelques interviewé(e)s : « *je ne saurai pas les (valeurs) écrire, je n'ai pas les mots clés (...). J'ai l'état d'esprit « Alchimie ». C'est tout sauf un truc sans âme, lisse. Je ne sais pas les verbaliser, c'est juste humain* ». Un autre interviewé reprendra en ses termes : « *les valeurs sont ponctuellement expliquées, peu écoutées, mais appliquées. Je ne pourrai vous les citer. C'est naturel. Elles sont vécues, intuitives* ». Nous avons interrogé la Direction des Ressources Humaines sur le sujet, qui nous a confirmé parler plus facilement de « mantras » vécus au quotidien par appropriation au sein des équipes et rappelés ponctuellement par le CEO, dans son rôle « d'émetteur » lors de ses allocutions invitant au collectif et au partage. Dans

---

<sup>24</sup> « L'histoire de ma société actuelle, Alchimie, est celle d'un pivot. Avec quelques managers de l'équipe et le support d'un fonds d'investissement, nous avons racheté Cellfish, ma première société qui était en perte de vitesse », extrait de « Votre énergie est inépuisable », Nicolas d'Hueppe, Iseran Editions, mars 2020, page 42.

<sup>25</sup> Site Alchimie

cet esprit, le confinement a été également l'occasion de demander à chaque collaborateur d'exprimer leur définition des valeurs d'Alchimie, et de s'assurer si « le message » était bien passé.

Par ailleurs, dans un contexte de transformation et de changement de modèle économique, la question du transfert de culture a été soulevée, avec un sentiment marqué d'appartenance à une « tribu », incarnée par le CEO, et de manière descendante par les collaborateurs historiques de l'entreprise qui ont fait confiance au nouveau projet Alchimie. Et de reprendre ses termes : *« (...) Cette phase de changement profond a été très complexe, notamment au sein des équipes. Nous étions une entreprise de 180 personnes, parmi lesquelles certaines étaient là depuis la création de Cellfish douze ans plus tôt. (...) Pour réussir cette transformation, il a fallu convaincre toutes les personnes concernées, les salariés de l'entreprise en priorité, de s'engager dans une nouvelle aventure (...)»<sup>26</sup>*. Nous y voyons ici une volonté de mémoire collective, que nous aborderons dans notre partie sur la compétence collective. Ce constat est toutefois nuancé par le phénomène d'ancienneté moyenne, puisque les collaborateurs de plus de 10 ans d'ancienneté, que nous qualifions ici « d'historiques » ne représentent que 20% des effectifs, potentiel frein à l'effet de « tribu » attendu. En effet, le risque est d'être confronté à l'existence de deux « tribus », au lieu d'une seule. Ce phénomène vient se confirmer par les témoignages des personnes interrogées ayant identifié la difficulté à ce stade de la transformation de l'entreprise de « faire société », en raison du renouvellement de l'effectif engagé depuis la création d'Alchimie, et plus récemment avec l'introduction en Bourse de l'entreprise (72% des salariés ont 0 à 5 ans d'ancienneté), et la volonté d'une approche multiculturelle sur la gestion du « capital humain », et de rendre le marqueur diversité plus efficace.

Quoi qu'il en soit, notre analyse nous mène vers les notions **d'entrepreneuriat, de confiance et d'autonomie**, que nous n'avons pas particulièrement caractérisées dans notre partie académique, mais qui se sont imposées à nous au gré des interviews. Enfin, pour aller plus loin dans notre analyse, nous avons introduit la **notion d'internationalisation**, qui a été à plusieurs reprises ciblée comme un axe majeur de développement du modèle économique d'Alchimie, et aussi comme une variable déterminante dans la définition de culture d'entreprise ; ce qui la rend de fait plus riche et complète, mais aussi plus complexe à harmoniser dans un contexte innovant.

### 3.2.2. La diversité en faveur de l'internationalisation

Nous l'avons vu dans le développement de la partie académique, les chercheurs observent que la complexité croissante des projets d'innovation requiert des compétences diversifiées. La diversité au sein des équipes est même considérée désirable pour les entreprises en forte croissance, et comme stimuli pour l'innovation et la créativité, si elle est bien gérée.

---

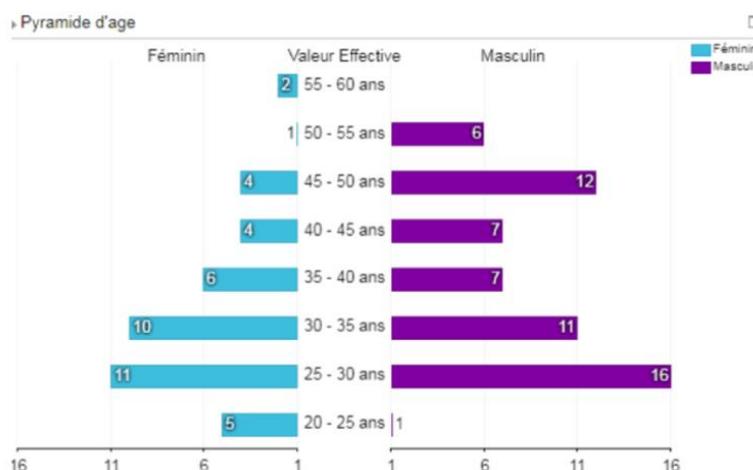
<sup>26</sup> Votre énergie est inépuisable, Nicolas D'Hueppe, Iseran Editions, mars 2020, page 43.

Dans le cadre de notre immersion et des entretiens menés, nous nous sommes interrogées d'une part sur la nature de la diversité au sein d'Alchimie, et si celle-ci est d'autre part présente voire recherchée, pour enfin identifier si elle est utilisée comme levier dans le cadre de l'internationalisation de l'entreprise, objectif majeur à son stade de développement actuel.

Pour reprendre les propos recueillis lors de nos interviews : « *dans une entreprise où le terrain de jeu est le Monde* », la tendance qui se dessine est une présence intuitive de la diversité. 100% des personnes interrogées déclarent qu'elle existe, et l'illustrent par différents moyens :

- **La culture pays** : présence multi-pays et représentation de 12 nationalités dans l'entreprise. Nous reprenons volontiers ici le commentaire d'une des personnes interviewées qui témoigne de la diversité au sein de l'entreprise : « *j'ai appris des prénoms que je ne connaissais pas* » ;
- **Les méthodes de travail** : notamment, via l'organisation de Keynotes<sup>27</sup> en anglais à raison d'une fois par mois ;
- **Les profils et expériences professionnelles diversifiés** : académiques type grandes écoles vs atypiques, tels des profils d'entrepreneurs issus du secteur de la restauration, ou de l'édition musicale, ex-consultant en stratégie e-marketing ou « editorial management », ou encore profil de direction marketing dans le secteur de la mode... ;
- **La présence d'équipes multi générationnelles** : la pyramide des âges de l'entreprise (figure ci-dessous) en est l'illustration.

### Pyramide des âges Alchimie – année 2020



La Direction des Ressources Humaines précise que la diversité fait partie des « *guidelines* », sans pour autant faire l'objet de quotas. Par ailleurs, Alchimie sensibilise

<sup>27</sup> Keynote est le nom des conférences données par Steve Jobs au nom de la société Apple. Ces conférences sont appelées ainsi car elles sont assez particulières par la singularité de ses discours, son style oratoire enthousiaste et son talent pour le suspense. La communauté Macintosh anglophone appelait même ses Keynotes des « Stevenotes » (source Wikipédia).

en interne comme en externe : l'entreprise est signataire de la Charte de la Diversité et en fait notamment la promotion sur sa page dédiée du site-partenaire Welcome to the Jungle. Selon des valeurs exprimées, la Charte de la Diversité a pour but de « *promouvoir une vision intégrant toutes les diversités pour un meilleur vivre ensemble au service de la performance* », et de « *permettre à tous d'accéder à leurs ambitions depuis le recrutement et pendant toute leur expérience* ». Il s'agit d'une expérience collaborateur partagée à l'embauche par la Direction des Ressources Humaines auprès des nouveaux arrivants lors de leur parcours d'intégration, et repris par les managers au cours de leur vie en tant que collaborateurs au sein de l'entreprise.

### Label « Charte de la Diversité »

Aujourd'hui, 3800 organisations ont pris l'engagement en faveur de la diversité par des actions concrètes, et en communiquant régulièrement dessus.



<https://www.charte-diversite.com/>

Par ailleurs, des actions sur la sensibilisation au sujet du handicap sont menées en interne auprès des équipes. Avec l'accompagnement d'un des salariés d'Alchimie, la Direction des Ressources Humaines a pu organiser des sessions de partage, pour apprendre la Langue des Signes Française, et ainsi réaliser une vidéo de sensibilisation à destination de tous les candidats qui souhaiteraient postuler au sein d'Alchimie. Aussi, tous les postes sont accessibles aux travailleurs en situation de handicap.

Ainsi, la diversité est au cœur des préoccupations d'Alchimie, qui en fait un sujet majeur de sa politique RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Elle est loin d'être uniquement une tendance induite à l'étape de transformation de l'entreprise, ou une mise en conformité à une obligation légale, mais bien une volonté d'accompagner le modèle économique innovant avec des processus RH adaptés à son développement sur les marchés internationaux.

Conséquence de son héritage culturel ou non, Alchimie s'empare naturellement du sujet de l'internationalisation, par l'intermédiaire notamment de ses profils « C-Level » dirigeants et membres du Codir. En effet, dans une entreprise innovante où les conditions de développement dépendent largement de la multiculturalité, il est essentiel que son encadrement s'assure que celle-ci existe, et qu'elle permette la complémentarité au sein des équipes. Cet enjeu est d'autant plus déterminant s'agissant d'une entreprise de la Tech, qui a vocation à multiplier ses implantations et sa visibilité à l'international. Mais, nous reviendrons sur l'enjeu multiculturel d'une entreprise à caractère innovant dans nos recommandations. Cette approche a suscité notre intérêt pour l'héritage culturel comme point d'entrée, cette fois, à la culture organisationnelle de l'entreprise.

### 3.2.3. L'adhocratie versus la structuration

Nous l'avons vu dans notre revue de littérature, selon les auteurs Cameron et Quinn, à chaque culture correspond **une orientation, la valorisation d'un certain type de leader, des valeurs spécifiques et un domaine privilégié d'efficacité**. Notre approche pour déterminer le « cadran » organisationnel d'Alchimie, et vérifier si celui-ci est en mesure de favoriser à long terme un environnement innovant, est de diagnostiquer l'organisation selon la dimension propre aux « compétences », et repris par deux notions des auteurs : la **compétence interne et externe** d'une part, et la **flexibilité** d'autre part. Aussi, notre guide d'entretien a permis de déterminer comment Alchimie les intégrait. Nous rappelons ici que notre analyse s'est appuyée sur l'échelle de Likert<sup>28</sup>, appliquée aux réponses des questions 5 et 6 de notre guide d'entretien.

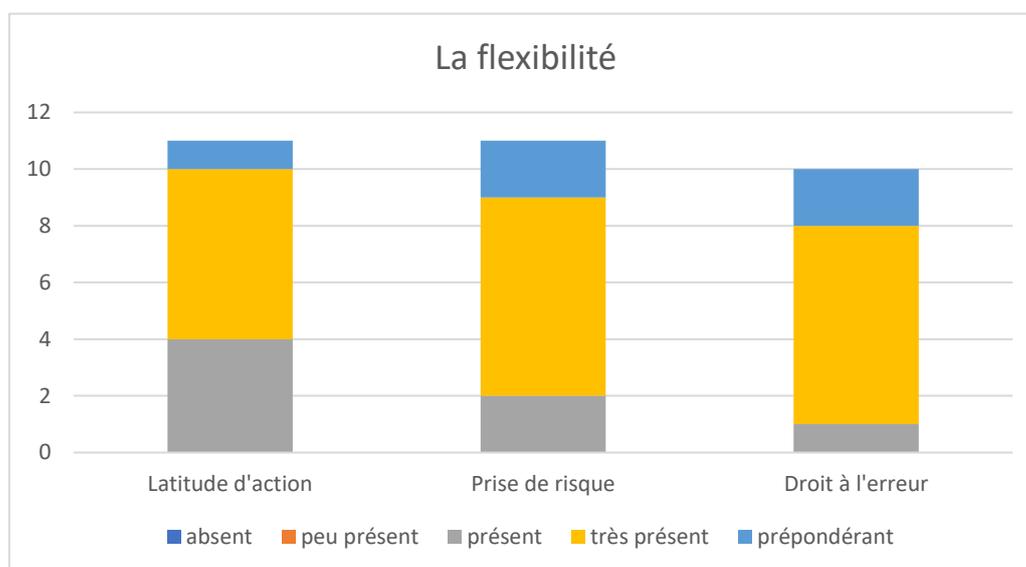
Selon Cameron et Quinn, l'analyse de la flexibilité passe par 3 items fondamentaux, qui permettent de vérifier le caractère innovant de la culture d'une entreprise : **la latitude d'action, la prise de risque et le droit à l'erreur**. Ainsi, l'échelle de Likert nous a permis d'établir des scores moyens relatifs à l'attitude mesurée pour chaque item.

En effet, cette approche fait écho au modèle « Competing Values Framework » des mêmes auteurs, qui caractérisent l'entreprise innovante comme étant également de type adhocratique dans la mesure où elle vérifie ces 3 déterminants de la flexibilité. Croisée avec la revue de littérature riche sur « le droit à l'erreur », qui attribue à l'échec les vertus de l'apprentissage (Klein, 1989), et qui fait partie intégrante des entreprises innovantes (Hamel et Prahalad, 1994), nous sommes arrivées au constat que la flexibilité est le moyen d'action exprimé et appliqué à l'échelle d'Alchimie : collaborateurs, managers et membres du Codir le confirment, la flexibilité est l'œuvre de chacun, qu'elle soit **innée** ou **acquise** au cours d'un apprentissage. Le graphique ci-dessous, résultat de notre échantillonnage d'interviewés en témoigne, sachant que d'aucun n'a qualifié la flexibilité « d'absente ».

---

<sup>28</sup> L'échelle de Likert est une échelle d'attitude comprenant le plus souvent 5 à 7 degrés par laquelle on demande à l'individu d'exprimer son degré d'accord ou de désaccord relatif à une affirmation. « Echelle de Likert », B. Bathelot, le 10/11/2018, glossaires : [Etudes / Consommateur](#) [Etudes quantitatives](#).

## Part accordée aux 3 critères de flexibilité par les personnes interrogées

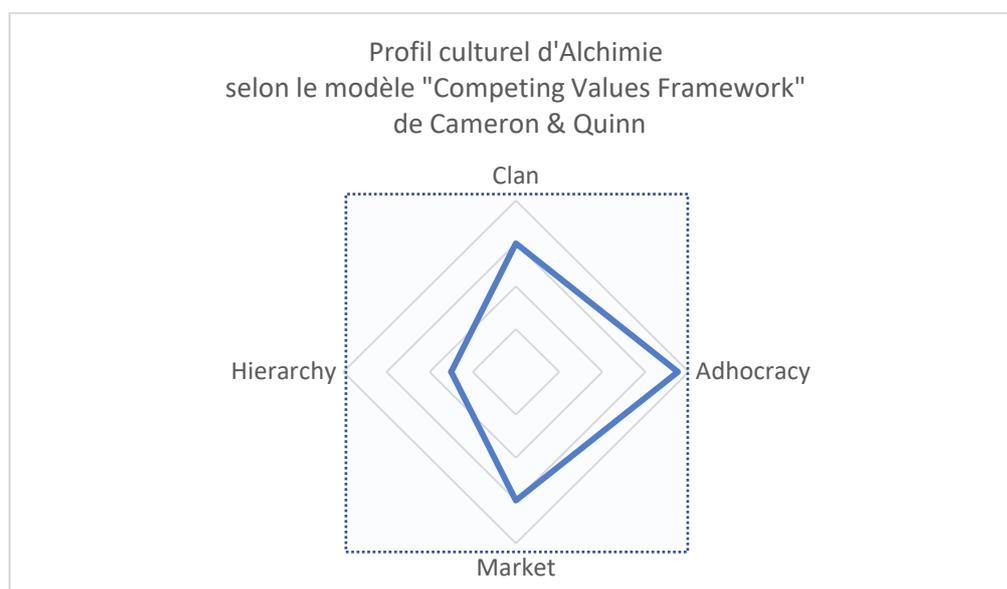


Si nous devons entrer dans le détail des 3 items de la flexibilité, nous dirions tout d'abord que la **latitude d'action** est reconnue par la majorité des répondants, avec néanmoins la présence, pour reprendre les propos de certains, « *d'un cadre comme socle* », et repris par la Direction de l'entreprise comme nécessaire pour donner les bases communes à tous, à partir desquelles l'ensemble des collaborateurs est en mesure de s'exprimer, de « *donner du sens* » à son rôle dans l'organisation, et d'agir sur des domaines d'efficacité en faveur d'un modèle innovant tel que représenté par K.S. Cameron & R.E. Quinn.

Concernant **la prise de risque** et **le droit à l'erreur**, nous avons souvent eu le commentaire des répondants que ces 2 items se rejoignent : le droit à l'erreur déclenche la prise de risques. L'inverse selon nous ne se vérifiant toutefois pas nécessairement. Aussi, le droit à l'erreur est le volet de la flexibilité le plus remarquable chez Alchimie (voir graphique ci-dessus). Des commentaires sur ce point méritent en effet d'être relevés : « *Une des qualités du top management est de laisser le droit à l'erreur, indispensable pour un business model innovant* », ou encore : « *On donne un droit à l'erreur et un droit à la durée d'apprentissage également* », et de reprendre le leitmotiv de la Direction : « *Ne pas prendre une décision est plus grave que d'en prendre une et se tromper* ». Ce dernier commentaire fait écho à la fois à la notion du droit à l'erreur, et à la prise de risque, faisant ainsi la part belle à la notion de flexibilité dans l'entreprise.

Selon nos recherches académiques, l'innovation se développe donc lorsque la culture de l'organisation se situe dans le cadran « Adhocracy » (Cameron et Quinn) : une organisation ouverte sur l'extérieur où chacun possède une grande liberté d'actions dans la prise de risque, le droit à l'erreur et la latitude d'action. A partir de ce postulat, nous avons pu vérifier ici que le critère de flexibilité était « très présent » chez Alchimie,

caractérisant l'entreprise comme une organisation adhocratique, telle que représentée sur le radar ci-dessous, modèle issu de la théorie de K.S. Cameron et R.E. Quinn ;



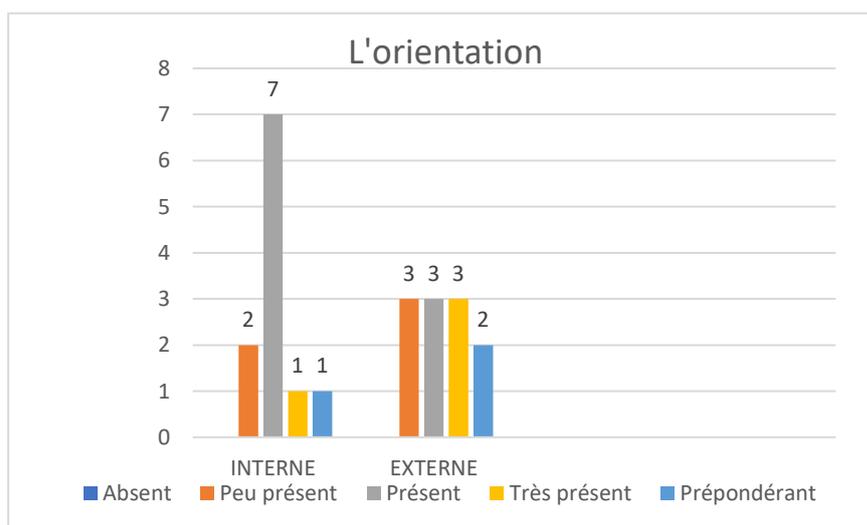
Pour compléter l'analyse, regardons de plus près ce qu'il en est de l'orientation interne et externe de l'entreprise, seconde dimension qui nous permettra de déterminer l'orientation de l'organisation en faveur ou non de l'innovation.

Concernant ces deux dimensions, le constat au sein d'Alchimie est plus nuancé. Tout d'abord, sur son orientation interne, nous avons une forte majorité de répondants qui la considère « présente » (graphique ci-dessous), ce qui représente sur une échelle de notation de 1 à 5, la note de 3 sur 5 (7 réponses sur 11). Le reste des réponses se partage entre « peu présente » (2), « très présente » (1) et « prépondérante » (1). Ce résultat mène vers une première conclusion : l'entreprise utilise encore des pratiques plutôt centrées sur elle-même, indépendamment du fait que son top management encourage l'ouverture, le questionnement et le réseautage vers des tiers (le propre de l'orientation externe). Néanmoins, nuancions ce constat par l'introduction d'un potentiel biais.

En effet, dans la mesure où la question de l'orientation interne était, lors des interviews et dans la structure du guide d'entretien, posée en amont et indépendamment de la question qui suivait sur « l'externe », elle a majoritairement conduit les personnes interrogées à un modèle d'interprétation, tant celle-ci était loin de leur réalité et perception. Cette approche a pu constituer un biais dans la restitution des réponses, que nous avons pu en partie compenser par notre reformulation orale, et par les commentaires de certains : *« le marketing et la communication sont des compétences de « l'offre de marché » qui existent en interne, parfois diluées dans l'entreprise. Mais si on regarde le business model, garder ces compétences uniquement en interne, c'est s'éloigner de l'essence même de ce business model. »*

Aussi, nous sommes convaincues qu'il serait intéressant de mener la même étude à la prochaine étape de développement de l'entreprise - la maturité - où sa situation en l'espèce aura probablement évolué, et le positionnement ou la prise de recul, voire de hauteur, des collaborateurs avec.

#### Part accordée au critère orientation interne et externe par les personnes interrogées



A l'inverse, sur l'orientation externe de l'entreprise, les avis sont plus tranchés, et nous permettent de vérifier la dimension adhocratique de l'organisation chez Alchimie. Nous l'expliquons essentiellement par le choix du modèle économique, qui issu « d'assemblage d'idées » encourage les équipes à être alertes, et à se nourrir d'expériences, de pratiques et de tendances à l'externe. Les commentaires des personnes interrogées sont sans appel sur ce point : « *Alchimie encourage à regarder dans d'autres secteurs, et à l'étranger. Ne pas le faire, c'est se mettre en danger et mettre en danger le business model* ». « *Le Publishing par exemple échange énormément avec l'extérieur, parce que d'un point de vue de l'innovation, c'est important de regarder ce qu'il se fait dans le secteur et dans d'autres environnements* ».

En somme, nous assistons bien à la montée en puissance de la flexibilité et de l'ouverture externe de l'entreprise, avec une part de dimension interne qui subsiste malgré tout dans un contexte de transformation et d'héritage culturel. Ce constat nous permet d'affirmer qu'Alchimie suit bien d'une part le modèle organisationnel de l'adhocratie, et d'autre part qu'elle est à une étape charnière de son cycle de développement, dite « pivot », où l'enjeu du « **capital humain** » et de la « **compétence** » est constitutif de la réussite du pari du business model innovant.

### 3.3. La compétence et son mix à l'œuvre au sein d'Alchimie

Pour aborder cette partie des compétences reflétant l'enjeu du "capital humain", nous allons les analyser selon la vision de D. Retour (2005), typologie académique classique ou usuelle fondée sur les 4 axes que sont : **les compétences individuelles, collectives, organisationnelles et environnementales**. Il semble pertinent et clé pour une organisation telle qu'Alchimie de comprendre quels sont les actifs et donc la richesse de son « capital humain », afin de le gérer au mieux et de le pérenniser tout au long de son cycle de développement (ou de son projet d'entreprise).

#### 3.3.1. La compétence individuelle

Démarrons par la première catégorie que sont les **compétences individuelles**. Notre démarche d'enquête sur cette famille de compétences fut de les aborder sans orientation technique et typologique « hard ou soft skills », et sans utiliser le mot « compétence ». Il s'agissait donc d'amorcer une « ouverture large » afin d'aller chercher la matière spontanée auprès des 11 interviewés, d'où la formulation de notre question : « qu'est-ce qui fait qu'un collaborateur va réussir chez Alchimie, et répondre aux enjeux et aux objectifs de l'entreprise ? ».

**Trois idées fortes** ont émergé à travers les réponses :

- **Être agile, curieux et avoir une forte capacité d'adaptation**

La majorité des interviewés ont spontanément affirmé « *qu'il faut du savoir-être* » ou des « *compétences humaines* ». Aussi, nous avons repris trois compétences de « savoir-être » citées de manière récurrente par les 11 répondants : l'agilité, l'adaptabilité, et la curiosité. Plus particulièrement cette dernière compétence rejoint notre point développé sur le leader innovant relatif à l'approche de C. Christensen, J. Dyer et H. Gregerson sur le dirigeant incarnant. Nous retrouvons ici l'incarnation des compétences de découverte par Nicolas D., lui-même caractérisé « d'idéateur » par le test du Map&Match ; le témoignage des 11 répondants apportant la preuve qu'elles sont bien représentées dans l'entreprise par « la curiosité ». La flexibilité existante chez Alchimie précédemment explicitée l'est aussi, à notre sens, à travers « l'agilité » et « l'adaptabilité ».

Ces trois compétences individuelles identifiées dans l'entreprise comme intrinsèques à chacun, que nous avons pour habitude de nommer « soft skills », font donc l'unanimité auprès de nos interlocuteurs, quelles que soient leur fonction et ancienneté. D'autres qualités, mais plus secondaires ont été citées : « *avoir l'esprit critique, la capacité de prendre du recul ou savoir se décaler*, (concernant une problématique) (...) *savoir prendre des initiatives, (...) savoir tourner la page* ».

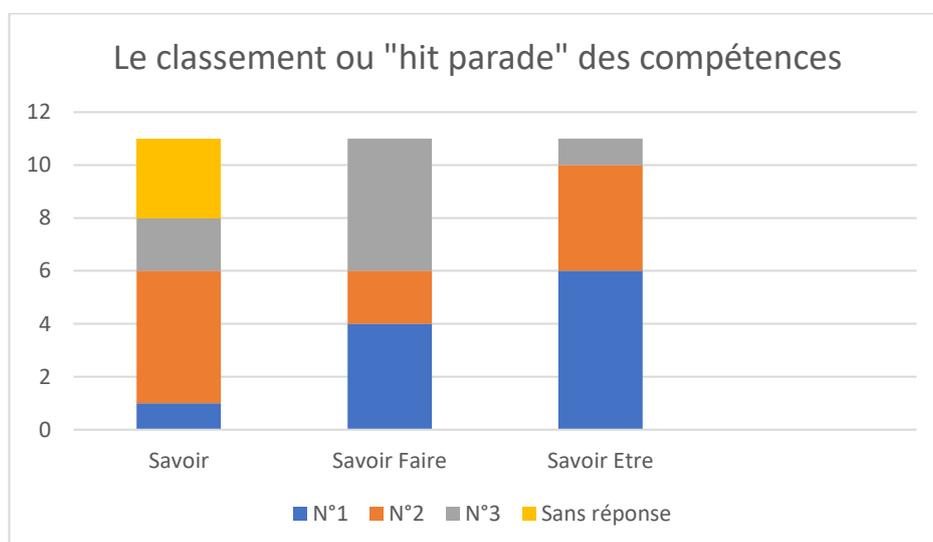
Passé presque sous silence par une majorité de nos interviewés, mais évoqué en mineur par 3 d'entre eux : « *le socle des compétences métiers* » qui est « *indispensable pour réussir* ». Et de rajouter : « *comprendre et maîtriser ses missions pour ensuite être en mesure d'aller un peu ailleurs (sous-entendu « explorer »)* ». Ces compétences, identifiées de **savoir-faire**, sont considérées comme des prérequis ou des fondamentaux. Ainsi, plus qu'une tendance, les soft skills ou les compétences

comportementales semblent être la priorité pour la réussite individuelle chez Alchimie. Mais cette prédominance spontanée, voire exclusive des compétences soft skills nous pousse à nous interroger sur la segmentation de ces compétences comportementales : sont-elles, *in fine*, toutes comportementales ?

Un de nos interlocuteurs éclaire la vision d'une façon intéressante, et « perturbe » la classification en question : « *du savoir être comme l'agilité, et du savoir-faire comme la curiosité, la capacité à prendre du recul* ». Savoir-faire ? Ou savoir-être ? Si nous prenons la typologie des compétences selon les sciences sociales : les compétences techniques, dites de savoir-faire, considérées comme des « habiletés nécessaires à la réalisation d'une tâche » (Sellenet, 2009, p.109), et les compétences comportementales, de savoir-être, renvoient aux attitudes attendues dans l'organisation (S. Morlaix, 1984) développées dans notre partie académique : l'agilité, l'adaptabilité, la curiosité, l'ouverture d'esprit, la capacité à prendre du recul. Si à l'inverse, nous appliquons la définition de Mamidenna (2009), qui éclaire les soft skills selon la capacité à communiquer et à interagir avec les autres dans un sens positif, nous pouvons affirmer que les 3 « Must Have » individuels d'Alchimie sont des compétences hard skills, à savoir non comportementales. Cette étude terrain nous pousserait à éclairer de la manière suivante les savoir-faire : n'y a-t-il pas des hard skills, qui seraient finalement « soft » parce que liés aux compétences « humaines » (curiosité, rigueur, organisation...), et soft skills « hard » liés aux compétences métiers, avec un « background » technique ? Nous développerons ce point dans notre partie recommandations.

Après cette « passe » non directive, nous avons demandé à nos interlocuteurs d'établir un hit-parade (graphique ci-dessous) des trois types de compétences que sont **le savoir, le savoir-faire, et le savoir être**. Et de s'interroger si nos éléments de langage plus directifs réorienteront le contenu initial ?

### Classement des composantes de la compétence individuelle par les personnes interrogées



Les réponses confortent la prédominance des compétences de « savoir-être », puis de « savoir-faire ». Il est à noter que les compétences de « savoir » furent plus équivoques à positionner pour certains de nos interlocuteurs, car le binôme hard et soft est largement approprié, mais le triptyque beaucoup moins. Par ailleurs, une sorte de concept « interpellant » a émergé, qui constitue un 4<sup>e</sup> axe de compétences, d'intérêt pour notre analyse : *« Vous avez oublié une 4e compétence : le « faire-savoir » avec les bons mots aux bonnes personnes »*. A travers cette citation, émerge une aptitude de « juste communicant » aussi forte que les 3 autres variables que sont le « savoir », « savoir-faire » et « savoir-être ». On pourrait mettre cette compétence face à l'orientation externe de l'organisation et à la gestion en réseau professionnel identifié par B. Aldebert et S.Loufrani-Fedida. Nous avons repris quelques commentaires de nos interviews pour illustrer le « faire-savoir » : *« Dynamiter les choses, donner un aspect plus flamboyant, plus visible, extérioriser, magnifier, avoir de l'insolence (...), faire d'Alchimie une marque très communicante : le faire-savoir qu'Alchimie existe ! »*

Pour conclure sur cette partie de la compétence individuelle, il en ressort comme numéro 1 du classement, le « savoir-être ». Il ne détient néanmoins pas le monopole des compétences : *« L'expertise doit être solide ainsi que les connaissances, le savoir-être n'est pas suffisant (...). Il fera la différence à niveaux d'expertise ou de séniorité équivalents »*. Cet écho du terrain « mineur » (4 répondants place le savoir-faire en n°1), remet toutefois les compétences techniques (métiers et humaines) en lice dans la gestion des compétences comme un socle, que les DRH n'ont-ils pas un peu délaissés au profit de la famille soft, plus large et floue ? Nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à ce point dans notre partie recommandations.

- **Adhérer au projet de l'entreprise, « s'acculturer »**

Six personnes sur 11 font référence à cette appropriation du projet d'Alchimie : *« Le collaborateur doit mettre le projet en premier (...), il doit adhérer au projet de la boîte, il doit être impliqué dans le projet, et il doit être proactif sur le projet (...). Il doit apporter sa brique au projet (...), et être capable d'éduquer (éduquer signifie ici transmettre) sur son cahier des charges »*. Cette capacité à identifier, à comprendre, à intégrer, et à transmettre le « terrain de jeu » qu'est le projet d'entreprise semble essentiel à cette phase de développement que vit à date Alchimie. Cette aptitude qui est de comprendre son contexte global pour réussir, semble aller plus loin que l'intégration et la transmission : identifier « le terrain de jeu » n'est pas suffisant. Nous avons ainsi compilé les commentaires des interviewés sur cette question : le collaborateur *« doit accepter de changer et d'accompagner l'entreprise dans ses mouvements tactiques, ses projets et ses changements de direction. »* Il doit avoir *« un état d'esprit, une appétence pour le challenge, pour le risque, savoir naviguer dans l'incertitude voire y trouver du plaisir »*. Il ne semble pas s'agir de motivation, élément de langage absolument pas utilisé lors de nos entretiens, et ni de compétences requises dans son métier, ou mobilisées dans sa fonction. Il s'agirait d'une capacité individuelle « générale » de s'acculturer. Et les dirigeants d'Alchimie peuvent se poser la question : comment cet appétit peut être entretenu ? Cette « **compétence d'appétence** » ne

permet-elle pas de favoriser le terreau de l'innovation ? Le jeu de l'ouverture est tentant, aussi nous développerons ce point en dernière partie de notre mémoire.

- **Avoir la faculté d'agir dans l'intérêt commun et du collectif**

Cinq personnes mettent en avant ce jeu du collectif : pour réussir chez Alchimie, *« il faut savoir contribuer à la cohésion du groupe, savoir sortir de son cœur de métier et être dans le collaboratif, penser collectif (...) ». Le team player est un des « must have » d'Alchimie* ». Là encore, ce qui émerge est une compétence individuelle de type **comportementale**, et plus précisément **relationnelle**, en lien avec les interactions intra entreprise. Nous avons d'ailleurs retrouvé cette représentation de la compétence individuelle dans un extrait du livre de Nicolas D., que nous citons ici : *« Ces personnes sont chacune engagées positivement dans leur mission, et adopte un état d'esprit constructif. (...) Ce cas de figure est celui que je recherche le plus au quotidien. Il s'agit du premier critère sur lequel je porte mon attention lors d'un entretien d'embauche (...) » (page 42)*. Et de rajouter, à une étape de vie de l'entreprise déterminante pour son développement : *« L'énergie positive est essentielle pour construire une équipe dans une jeune entreprise en croissance dans laquelle l'envie de vivre une aventure est primordiale (...) » (page 43)*. Cette dernière citation faisant aussi référence à cette compétence d'appétence éclairée précédemment.

Nous sommes ici au croisement de l'incarnation du leader charismatique et novateur, et de la capacité de l'entreprise à faire adhérer ses collaborateurs, par la synergie et la complémentarité des compétences, au triptyque « team/business/partner ». Nous reviendrons sur cette notion de complémentarité plus tard dans nos recommandations.

Enfin, pour clôturer cette partie des compétences individuelles en lien avec la dynamique de l'entreprise, nous avons posé la question : « Pourriez-vous nous citer quelques compétences de « savoir-être » nécessaires qui contribueraient au développement de l'entreprise ? ».

Les « Must-Have individuels » précédemment identifiés que sont **la curiosité, l'adaptabilité et l'agilité** sont réaffirmés ; de même que les compétences d'appétences que **sont l'engagement, l'envie, le plaisir, et le jeu du collectif** : *« on (ne) développe pas tout seul, on (n') innove pas tout seul, il faut une solidarité dans les décisions »*, ont déclaré certains. Ce nouveau questionnement a fait émerger quelques autres « aptitudes » individuelles, qui pour nos interlocuteurs semblent être des qualités et non des compétences, mais mineures que sont : l'écoute avec un sens large et riche. Ecouter en tant que tel, et savoir remettre en question, et savoir partager *« ses doutes, ses passions pour retrouver une énergie positive (...) leader naturellement une idée »* reprendront certains. Une manière de gérer le stress en collectif, et de retrouver de la confiance en soi. Ce retour du terrain nous pousse à distinguer les **compétences** (capacité acquise ou pouvant être acquise, notion d'apprentissage) **des aptitudes** (capacité ou disposition naturelle). Prendre en compte les aptitudes ou qualités individuelles que sont : l'écoute, la gestion du stress, la confiance en soi, l'esprit critique et la prise de recul sont peut-être clés pour Alchimie dans sa politique de recrutement mais, elles ne sont pas selon nous, au cœur de notre problématique.

En résumé, selon notre étude terrain, au-delà du fait que la compétence individuelle technique métier soit un prérequis de base de la performance, et de l'innovation, les 5 compétences individuelles indispensables pour que le collaborateur et son entreprise soient dans une même dynamique de « progrès » et de « terreau favorable à l'innovation » sont :

- L'agilité (comprendre et agir rapidement)
- La curiosité
- L'adaptabilité (comprendre son environnement global, accepter le changement)
- Le jeu collectif
- L'appétence (le plaisir)

Le point de vue des 11 interviewés sur la présence ou non de ces 5 compétences individuelles est assez uniforme : *« Oui, elles existent (...), mais on a du potentiel (...) Elles sont à développer selon le niveau de maturité, d'expérience (...), cela peut varier d'une personne à une autre (...) et si on veut « scaler » à plus de 600 chaînes (...) ».*

Piloter et consolider ces 5 compétences individuelles sera stratégique pour Alchimie sur son chemin de la croissance et sur sa capacité à « générer » ou à régénérer son business model par l'innovation ou d'autres leviers. Le cycle de vie de l'entreprise et notre échange avec le CEO d'Alchimie laisse à penser que la photographie des compétences individuelles n'est pas figée mais elles doivent être en « **mouvement** » selon les enjeux et le stade de développement de l'organisation. Les gérer et les développer supposent une capacité de l'écosystème à les identifier et à les définir précisément selon le « **cycle de vie** » de l'entreprise et de ses produits.

### 3.3.2. La compétence collective

Poursuivons l'exploration des compétences du « capital humain » par le deuxième axe selon D. Retour (2005) qu'est la compétence collective.

Que la compétence collective soit une résultante innée (G. Le Boterf 2000), ou qu'elle émerge de l'interaction entre les individus (B. Guilhon et G. Trépo 1993), comme pour la compétence individuelle, nous avons souhaité l'aborder sans influencer notre propos par une orientation et un apport technique RH, ou par une référence au projet stratégique de l'entreprise ; notre objectif étant de minimiser les effets externes et de qualifier au plus juste et spontanément ces compétences collectives d'où la question de démarrage : *« En 3 mots clés, comment décririez-vous l'agir ensemble ? ».*

Rappelons qu'avoir la faculté d'agir dans l'intérêt commun et du collectif avait émergé dans le premier axe des compétences individuelles, ce qui sous-tend que la matière devrait être riche sur cette thématique des compétences collectives. Quels sont les trois mots clés évoqués par nos interlocuteurs ?

Notre **segmentation** du contenu pourrait se présenter de la manière suivante :

- **Les actions** : « *Echanger, partager, réfléchir ensemble* » pour 5 interlocuteurs, « *Décider ensemble, prendre des risques, surmonter les obstacles* » pour 5 autres.
- **Les conditions ou le contexte** favorisant « l'agir ensemble » : « *Etre en confiance, solidaire, développer des relations de respect, de sympathie, d'empathie (...) avoir un tempo identique pour tous les métiers* ».
- **Le pourquoi** : « *c'est avoir un objectif ou un intérêt commun* ».

Il y a du contenu mais il est plus « pauvre » et plus complexe à cerner que celui des compétences individuelles. Il y a des évidences telles que le but commun et les conditions de « l'agir ensemble ». Il y a aussi une certaine redondance avec la partie précédente « *un intérêt commun (...) regarder dans la même direction (...) savoir écouter* ». Le langage utilisé est aussi plus conceptuel : « *décloisonner (...) connecter* ».

Toutefois, nous retiendrons deux « actions » intéressantes avec une dimension opérationnelle vs notre questionnement : « *la capacité à décider ensemble et à s'accorder sur des solutions qui conviennent aux parties prenantes (...), et la capacité à surmonter des obstacles* » ; ce qui induit une confiance réciproque et une forme certaine de solidarité. Ainsi, la capacité à décider n'est-elle pas une compétence individuelle ? Est-ce surprenant ? Finalement non, nous vérifions ici que la compétence collective est « la résultante de la combinaison des compétences individuelles dans un collectif de travail évoqué par F. Bataille (2001), D. Retour et C. Krohmer (2006). Et de rajouter, la compétence collective serait-elle donc la solidarité, la coopération ?

Après cette question de démarrage sur « l'agir ensemble », allons plus loin en tentant de « cerner » les 8 composantes identifiées de la compétence collective selon notre revue académique :

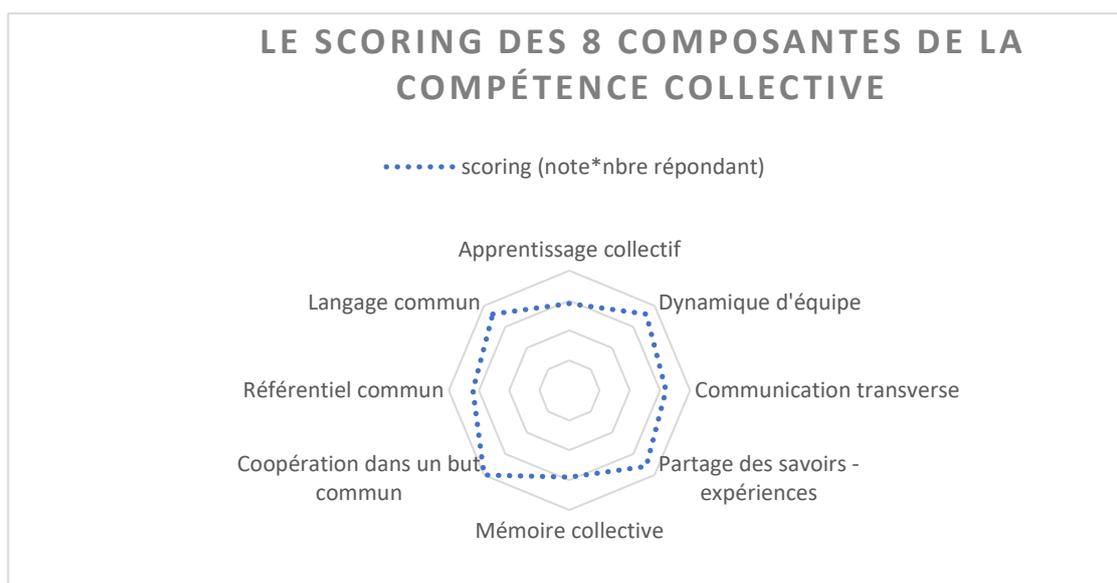
- Les 4 usages proposés par V. Michaux (2005) que sont **l'apprentissage collectif, la communication transversale, la dynamique d'équipe et le partage des savoirs et des expériences.**
- Les 4 attributs classiques de D. Retour que sont **le référentiel commun, le langage commun, la mémoire collective et enfin la coopération dans un but commun.**

Cette approche selon l'addition de ces 8 composantes fut plus laborieuse que la question ouverte précédente et que les compétences individuelles. Nos interlocuteurs ont rencontré quelques difficultés à comprendre et à concrétiser certains attributs : « *Qu'est-ce que vous voulez dire par (...)* », il nous a fallu régulièrement

explicitier et réexplicitier au risque d’orienter par des exemples concrets. La quête des compétences collectives semble ardue. La prudence sera de mise sur nos conclusions.

A partir de leurs réponses, nous avons transformé l’échelle de Likert « absent à prépondérant » en note de 1 à 4 afin de calculer des scorings moyens par composante, et selon le nombre de réponses.

### Le scoring des composantes de la compétences collective par les personnes interrogées



Les composantes de la compétence collective d’Alchimie classées selon le scoring (X/5) sont :

- **N°1. La coopération dans un but commun** enregistre un scoring de 4 par la présence du plan 2024 avec des objectifs clairs, certains transverses intégrés en partie dans les bonus des collaborateurs quel que soit leur pôle d’appartenance. La communication régulière des taux d’atteinte lors des Keynotes, ou autres interventions du CEO. Le terrain de jeu et ses règles semblent inspirants et favorisent sûrement naturellement cette coopération. Devenir la plus grande plateforme OTT (Over The Top) « *des chaînes à l’infini* » pousse les équipes à prendre des initiatives, à se responsabiliser et à travailler différemment pour être des « problems solvers » collectifs.
- **N°2. La dynamique d’équipe** avec un scoring de 3,6 : la mise en place des channels managers a développé la logique d’équipes projet opérationnelles sur des produits TV spécifiques ; cet attribut pouvant aussi être dynamisé par les rituels Alchimistes formels que sont les comités de pertinence, les Keynotes avec des inventions des collaborateurs sur les chaînes lancées et sur les rituels informels possibles avec une ergonomie du siège social d’Alchimie

adaptée en ayant créé la « place du village » : lieu où les équipes peuvent se retrouver facilement.

- **N°3. Le langage commun** avec un scoring de 3,5 : les médias, les métiers de la TV, de l'éditorial...ont leur propre « jargon secteur », mais le dialecte des « Alchimistes » est une réalité. Nous avons pu le découvrir lors de notre immersion. La DRH a mis en place un lexique-Acronymes-Jargon remis aux nouveaux collaborateurs pour leur intégration et disponible sur leur plateforme interne. De plus, s'est aussi développé un langage commun autour de l'outil Map&Match, plus précisément, le CEO parle « *des bleus* » (les idéateurs), « *des noirs* » (les finisseurs), « *des rouges* » (les pilotes) et « *des verts* » (les créatifs).
- **N°3 ex aequo. Le partage des savoir-faire et des expériences** : nous pouvons éclairer cela par la présence des anciens collaborateurs en particulier sur le métier de la technique et aussi peut être par le turnover sur certains métiers qui nécessitent des intégrations à répétition et enfin la taille de l'équipe structurelle 125 personnes permettant une proximité certaine. Nous n'avons pas identifié d'actions en groupes de progrès en tant que tels. La volonté du CEO sur la « *liberté* » d'actions, sur la posture et la place du Test&Learn traduisent aussi cette aspérité reconnue.
- **N° 4. La communication transverse** avec un scoring de 3,2. Compte tenu du métier des Alchimistes, la communication est favorisée par le processus même de création d'une chaîne fondée sur l'interdépendance des 3 pôles Publishing, Technique et Distribution. Le principe des « comités de pertinence », instance de présentation de pré-projets nouveaux et /ou innovants est aussi un levier. Qualifiés de « *problems solvers* », les collaborateurs savent gérer les aléas au quotidien.
- **N°5. Le référentiel commun** avec un scoring de 3,1 : Les collaborateurs font référence à l'outil normé et la procédure associée pour piloter les quelques centaines de projets en cours chez Alchimie. Ce scoring semble élevé comparé à la réalité théorique du référentiel commun.
- **N°6-7 La mémoire collective et l'apprentissage collectif** sont plus en retrait avec un scoring de 2,9. La mémoire collective ne semble pas être dans la génétique « spontanée » d'Alchimie, cela semble cohérent vs notre analyse précédente sur l'héritage culturel. Les différents « pivots » générant des transformations profondes, la jeunesse d'Alchimie, la faible ancienneté des équipes (pour rappel, seulement 20% des effectifs ont plus de 10 ans d'ancienneté) confortent cette position. D'ailleurs, notons que les collaborateurs du pôle technologique, les plus anciens au sein de la structure, enregistrent un score plus élevé que les équipes « Business-commerciales » sur la mémoire collective. Cette corrélation entre l'ancienneté et la mémoire

collective pose question sur les leviers que l'organisation peut mettre en place pour décorrélérer ces 2 variables mécaniquement liées.

Pour « éclaircir » cet axe de la compétence, il nous semble intéressant de confronter nos résultats du terrain avec l'analyse de B. Aldebert et S. Loufrani-Fedida sur les compétences mobilisées dans le cadre des processus d'innovation, exercice quelque peu osé compte tenu de la méthodologie et du contexte d'analyse qui diffèrent ; mais osons la curiosité.

Nous pensons retrouver des items communs exprimés par notre terrain et celui de B. Aldebert et S. Loufrani Fedida :

Les compétences collectives identifiées par Aldebert et Loufrani-Fedida	Les composantes issues du terrain avec un scoring supérieur à 3
L'intérêt professionnel commun	4 : la coopération dans un but commun
Interdépendance des ressources	3,6 : la dynamique d'équipe
Langage partagé	3,5 : le partage des savoir-faire et expériences
Coordination par la confiance	3,5 pour le langage commun et 3,2 pour la communication transverse
	Non mesuré

En résumé, selon notre analyse, « **les Must have structurants de l'agir ensemble** » identifiés sont :

- La capacité collective à construire une relation de confiance et de solidarité, selon la formule consacrée : la capacité à décider ensemble + la capacité à surmonter des obstacles ;
- La coopération dans un but commun, la dynamique d'équipe, le langage commun, le partage des savoir-faire et des expériences et la communication transverse.

Pour conclure cette partie « complexe » de la compétence collective et de ses composantes, posons la question à nos interviewés si ces attributs et ces usages de la compétence collective sont présents et s'ils permettent à Alchimie de conserver son avantage concurrentiel et son caractère novateur. 100% des répondants affirment que « l'agir ensemble » est présent chez Alchimie, mais une réelle marge de progrès existe qui rejoint la compétence individuelle. *« Il y a la volonté d'aller dans la même*

*direction (...) il y a des moments de grâce (...), la solidarité entre les tribus est un combat permanent (...) pour le tempo, on n'y est pas encore (...) il faut savoir mettre et se mettre hors pression pour que ça fonctionne (...) les responsabilités doivent être identifiées (...), le partage, la confiance, le plaisir partagé ont été mis à mal pendant le confinement (...), le collectif ne peut pas se construire à distance, en télétravail, il faut de l'interaction ».* Les points de vue des interviewés sont riches et variés sur ce sujet ce qui démontre sa complexité opérationnelle, et la distance entre le *concept* de l'agir ensemble et le *vécu* de l'agir ensemble.

Il est donc ici caractérisé que la compétence collective résulte de la somme de « skillsets » individuels. Par conséquent, nous soumettons ici un questionnement qui compléterait notre analyse : quels bénéfices supplémentaires apporte donc la compétence collective ? Dix collaborateurs sur onze pensent que les compétences collectives permettent à Alchimie de maintenir la compétitivité de son business model. *« Elles agissent (...) sur la réactivité (...) à produire plus rapidement (...) elles augmentent les chances de succès (...) de mieux saisir les opportunités, elles facilitent les réorientations (...) elles permettent de pousser le TGV (...) elles permettent de créer le business model de demain (...).* Au-delà des bénéfices tangibles cités, il y aurait aussi des bénéfices « humains » : *« elles jouent sur le plaisir, l'accomplissement... ».* La puissance et le spectre large de la compétence collective est frappant : elle impacte le business model en lui conférant plus de forces, en réduisant l'inertie, et elle impacte aussi « l'énergie des individus », les deux se nourrissant sûrement.

Comme la compétence individuelle, faire émerger la compétence collective sera stratégique pour Alchimie et la pérennité de son business model novateur. Le spectre large et riche de celle-ci ne devrait-il pas pousser Alchimie et son CODIR à faire des choix afin d'exceller dans quelques (2 ou 3) composantes de la compétence collective, et d'en faire un levier de motivation et de fidélisation, et finalement de se différencier de certains acteurs du secteur ? Nicolas D. est convaincu de la « puissance » du collectif. Dans quelle mesure la compétence collective est-elle à associer avec la notion de valeurs et de culture de l'environnement innovant ? Nous proposons d'aborder ces points dans nos recommandations de la partie 3.

### 3.3.3. La compétence organisationnelle

Compétences collective et organisationnelle sont intimement liées : il y a en effet un vrai impact de la seconde sur la première, si bien qu'une fois le cadre défini et la structure en place, la connexion entre l'une et l'autre peut être établie, et peut aboutir vers une forme d'interdépendance active et continue. C'est à ce stade d'interaction qu'il est dès lors possible de retrouver les principes de la compétence collective, tels que **l'agir ensemble** ou **l'intérêt commun**. Notre approche ici est donc de parvenir à évaluer dans quelle mesure Alchimie est parvenue à développer sa compétence organisationnelle, et finalement à créer les connexions avec la compétence collective pour en faire un schéma de développement des compétences pérennes et favorables au contexte innovant de l'entreprise. L'autre question qui s'est à l'inverse posée, était

de savoir jusqu'à quel point la compétence organisationnelle ne venait pas disrupter la capacité d'innovation de l'entreprise, et finalement devenir un frein plus qu'un accélérateur.

Nous avons donc cherché à la fois, à vérifier la performance organisationnelle de l'entreprise au moyen d'indicateurs tangibles et référencés, en déduire également son **niveau de maturité**, pour finalement mesurer l'impact réel de sa compétence organisationnelle sur l'innovation.

Prenons tout d'abord les trois dimensions structurantes reprises dans notre guide d'entretien, (i) l'amélioration continue, (ii) la surveillance et (iii) la formalisation de l'organisation, et vérifions dans quelle mesure la compétence organisationnelle se déduit des réponses apportées par les 11 répondants. De la même manière que la question sur la flexibilité, nous avons utilisé l'échelle de Likert avec une notation de 1 à 5, la note de 1 caractérisant l'absence du critère et celle de 5 sa prépondérance. Les notes intermédiaires 2,3,4, faisant respectivement référence au choix « peu présent », « présent », « très présent ».

Commençons par l'amélioration continue pour laquelle le résultat fut unanime : quasi 100% des répondants s'accordèrent à donner la note maximale, ou à défaut la note de 4, pour l'amélioration continue. Nous avons également vérifié ce résultat auprès du CEO lors de notre ultime entretien. La formalisation de l'organisation et la surveillance posèrent quant à eux plus de questionnement : *« Il y a une telle mouvance dans le projet Alchimie que les deux autres (la formalisation et la surveillance de l'organisation) sont difficiles à évaluer. Par rapport au cycle du business model innovant, elles ne sont pas nécessaires et pas souhaitables »*. Ou encore au sujet de la surveillance : *« On ne ressent pas la surveillance car la hiérarchie est souvent présente dans les réunions, donc un outil de surveillance n'est pas nécessaire. Le fait d'être dans l'échange ne nécessite pas de surveillance supplémentaire »*.

Et pourtant, nous avons également recueilli des avis, et fait état des bonnes pratiques et process, qui pourraient venir en contradiction de ces propos : *« (...) la surveillance est très présente, et structurante. (...) Le contrôle des chiffres, notamment un business analyste rattaché directement au CEO, pour la vision macro du business »*.

La Direction des Ressources Humaines a également confirmé la tenue de réunions, telle une forme de rituels bien établis au sein d'une tribu : nous l'avons vu, une réunion Keynote, une fois par mois, et un partage sur le contenu et l'actualité produits avec les « 3 minutes Channels » à l'occasion de la sortie d'une nouvelle chaîne. Tous les collaborateurs ont par ailleurs accès à l'ensemble de l'offre de chaînes via un tableau de bord dédié. Au niveau de la Direction en marge des Codir (organisés toutes les deux semaines), des Comités de Pertinence ont été mis en place deux fois par mois, principalement en raison du nombre conséquent de projets, qui réunissent les décisionnaires opérationnels (Codir, PMO) autour de Business Cases.

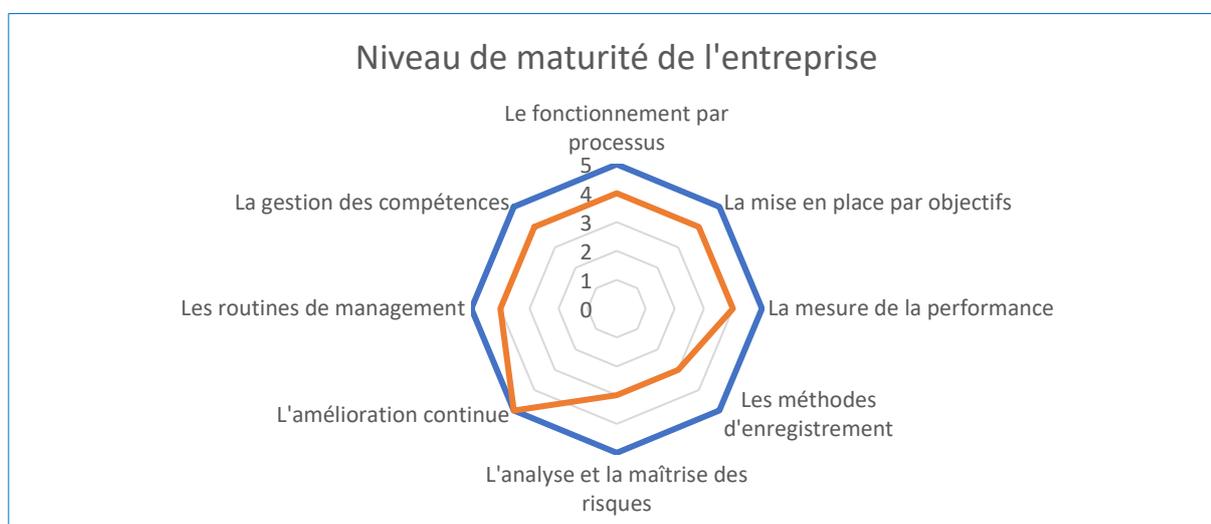
Malgré la dominante adhocratique de l'entreprise, nous identifions ici un formalisme avéré et une surveillance nécessaire, qui traduisent la volonté « d'un changement d'échelle », selon la terminologie empruntée par le CEO lors de notre dernier entretien, et la transition nécessaire pour répondre aux obligations de l'entreprise propres à son introduction en Bourse et à ses engagements vis-à-vis de ses investisseurs.

Indépendamment de ces 3 dimensions structurantes, nous avons complété notre analyse par une quatrième qui nous intéresse particulièrement ici, et qui vient introduire la notion de **maturité** correspondant au « changement d'échelle ».

Elle répertorie de manière courante, 8 items appliqués comme base d'indicateurs :

- Le fonctionnement par processus  1  2  3  4  5
- La mise en place d'objectifs  1  2  3  4  5
- La mesure de la performance  1  2  3  4  5
- Les méthodes d'enregistrement  1  2  3  4  5
- L'analyse et la maîtrise des risques  1  2  3  4  5
- L'amélioration continue  1  2  3  4  5
- Les routines de management  1  2  3  4  5
- La gestion des compétences  1  2  3  4  5

De la même manière que nous avons utilisé l'échelle de Likert pour la mesure des questions quantitatives dans notre guide d'entretien, nous pouvons imaginer emprunter ici une méthode similaire qui consisterait à noter les critères mentionnés ci-dessus de 1 à 5. Ainsi, grâce aux commentaires recueillis lors des entretiens, puis au cours de l'immersion au sein du CODIR, et enfin auprès du CEO lors de notre entrevue, nous sommes en mesure d'évaluer la maturité de l'entreprise ; résultats des notes ci-dessus que nous avons représentées sur l'indicateur de forme radar ci-après. Le radar de couleur bleu étant l'objectif de totale maturité, et le radar de couleur orange représentant la situation d'Alchimie.



Nous l'avons dit, l'amélioration continue est une nouvelle fois le critère qui ne fait pas débat, tant au sein des équipes, qu'auprès de la Direction. Le message qui consiste à encourager l'adaptation constante du business model aux tendances de marché, par l'agilité et l'agir ensemble, et à viser le changement d'échelle, est donc bien ancré dans les compétences organisationnelles de l'entreprise. Nous avons ici un nouveau témoignage de l'interdépendance entre les compétences collective et organisationnelle.

Quatre autres critères sont sur une tendance proche de la maturité : le fonctionnement par processus, la mise en place d'objectifs, la mesure de la performance, et les routines

de management. Ces trois derniers critères sont fortement liés au management, et à la maturité de la gouvernance. Ainsi, ce constat corrobore les propos de l'un des membres du Conseil d'Administration<sup>29</sup>, dans le communiqué de presse du 20 juillet 2021 destiné aux investisseurs : *« Le succès du management de transition est également un fait majeur de la période. Sa bonne mise œuvre, qui témoigne de la maturité de la gouvernance, a ainsi permis d'assurer une continuité opérationnelle (...) »*.

Concernant les méthodes d'enregistrements et la maîtrise des risques, Alchimie est fidèle à son modèle adhocratique originel, et reste à ce stade volontairement en retrait en termes de maturité sur le critère « risques ». En effet, le CEO d'Alchimie, son ADN « idéateur », témoignent d'une appétence de la nouveauté et de la créativité, selon ses termes repris dans son ouvrage<sup>30</sup> : *« (...) dans une jeune entreprise en croissance (...) l'envie de vivre une aventure est primordiale par opposition à des entreprises plus matures (...) »*. En novembre 2020, l'entrée en Bourse de l'entreprise a toutefois été l'étape clé pour initier le volet de la maîtrise des risques, avec la conduite d'un audit. Il existe donc désormais une cartographie des risques à l'échelle de l'entreprise, traduction de la compétence organisationnelle en formation.

L'étape vers la maturité est ainsi bien engagée sur un certain nombre de critères. Néanmoins, des écarts existent ici et là entre les objectifs (de 5) et les mesures relevées, qui seront le curseur pour déterminer les plans d'action à mettre en place, et pour faire progresser la performance organisationnelle. Pour autant, celle-ci ne doit pas venir freiner le caractère novateur du business model, dont la réussite tient aussi dans la flexibilité de l'organisation.

Avoir des objectifs, des routines de management, des outils de mesure et de contrôle fait donc partie de la compétence organisationnelle qui permet à l'entreprise de passer à la vitesse supérieure et d'assurer son passage au stade de la maturité. Néanmoins, nous nous interrogeons ici sur le frein qu'elle pourrait représenter sur l'action d'innover, et ralentir la progression du business model, et de son avantage concurrentiel. La solution est certainement de trouver le juste équilibre entre maturité et innovation. Comment dans ce cas, la structuration peut-elle composer avec l'innovation ? A ce stade de notre étude, nous n'apporterons pas de réponse tranchée. Aussi, nous opterons pour l'ouverture dans notre conclusion, et nous en resterons aux propos d'un répondant qui résume la question : au même titre que tout autre process, *« (...) l'innovation devrait être sanctuarisée »*.

#### 3.3.4. La compétence environnementale

Après une approche interne des compétences, nous abordons la dernière dimension de notre analyse : celle de la compétence environnementale, ou le « savoir-faire-faire ». Avec le recul, avec nos questionnements émergents et après notre échange avec le CEO d'Alchimie, notre conviction est que le questionnement sur celle-ci fut

<sup>29</sup> Communiqué de Presse Alchimie du 20 juillet 2021 : « Alchimie annonce la publication de son chiffre d'affaires semestriel à 15,6M€, en hausse de +14%.

<sup>30</sup> Votre énergie est inépuisable, Nicolas D'Hueppe, Iseran Editions, mars 2020, page 35.

simpliste et trop rapide : « Quelles compétences sont externalisées volontairement et pourquoi ? » A posteriori, cette formulation ne projette pas le mouvement ou la dynamique de l'entreprise et ne reflète pas assez la dimension stratégique de cette famille de compétences ; famille occupant moins « le devant de la scène » de la gestion des compétences pour les DRH.

Nous avons néanmoins pu déterminer quelles « catégories » de compétences opérationnelles sont externalisées au sein d'Alchimie. Nous pouvons retranscrire de la façon suivante les points saillants :

- **Des expertises** spécifiques « **génériques** » : elles sont presque indépendantes du métier et du secteur d'appartenance d'Alchimie : *« on fait appel à des partenaires agences pour acquérir (c'est-à-dire les mots clés, espaces publicitaires) sur les réseaux sociaux (...) pour le customer care, aussi nous travaillons avec des partenaires externes, car il faut assurer un SAV 24h/24h et 7J/7J sur les dépannages et les dysfonctionnements des chaînes TV ».*
- **Des expertises ponctuelles ou conjoncturelles** « **non génériques** » mais en lien avec le métier et selon l'activité : *« On peut faire appel à des externes pour des compétences clés dont on aurait besoin (...) ».*
- **Des expertises spécifiques** « **forcées** » car peu accessibles en termes d'investissement et de ressources. A date, ce sont surtout des expertises technologiques ou digitales pour lesquelles internaliser la compétence est complexe : *« On y va quand on n'a pas d'autres choix (...) parce que c'est impossible de trouver ou de se payer l'expertise ».*
- **Du potentiel d'externalisation pour « Scaler »** : lors de nos échanges, deux collaborateurs ont parlé de *« fonctionnement en mode hybride (...) afin de « scaler » (...), il serait pertinent de lancer une réflexion sur l'externalisation des tâches non intéressantes (...), sans valeur (...), répétitives (...), et potentiellement moins coûteuses en externe (...) par exemple le graphisme ».*

Ce « signal » du terrain ne devrait-il pas inciter Alchimie, écosystème innovant en devenir, à se poser les questions suivantes :

- Quelles sont les compétences non créatrices de différenciation qui peuvent être externalisées ? Selon quel cycle de sa vie d'entreprise et sans tomber dans la dépendance ?
- Quelles compétences environnementales sont nécessaires pour nourrir les fondamentaux novateurs de son business model à court et moyen terme ?

**Une juste hybridation entre les compétences internes et environnementales** selon son cycle de vie semble être un enjeu majeur pour Alchimie ; Cela ne démontre-t-il pas que le pilotage de la compétence environnementale n'a pas tout l'intérêt qu'il devrait avoir au sein du management des ressources humaines ? Un référentiel des compétences environnementales semble peu usuel, mais serait d'intérêt. Généralement, l'internalisation des compétences suit le cycle de développement de l'entreprise : plus elle est proche de la maturité, plus les compétences sont sécurisées et internalisées. Est-ce la « voie » ou « la posture à suivre » pour une entreprise voulant pérenniser son business model innovant ?

À travers notre étude terrain et toute sa richesse, nous avons la possibilité de qualifier le modèle de relation entre la stratégie d'Alchimie et son management des compétences. Il s'agit d'un modèle mixte selon l'approche académique de M. Le Boulaire et D. Retour (2008) et de B. Aldebert et S. Loufrani (2013). Nos échanges avec la DRH, le CEO et certains managers nous ont permis de cerner que la compréhension et l'intégration de l'environnement externe ainsi que les enjeux de la réussite du business model et les enjeux des compétences sont conjointement « analysés » mais pas toujours mis en œuvre ou en juste « fit » avec les vrais besoins. Il y a une réelle prise de conscience, mais est-ce suffisant pour répondre à l'accélération du business model ?

Pour « scaler » et atteindre ses ambitions de résultats à moyen terme (2024), un bilan et une réflexion plus en perspective, plus engageante sur les compétences réellement détenues et celles à acquérir nous semble être une priorité afin que le management des compétences soit en totale cohérence avec la stratégie et les investissements nécessaires pour atteindre et réussir le cap de la « maturité business ».

## PARTIE 3 - LA RAISON D'ÊTRE D'UNE « CULTURE DES COMPÉTENCES PROPRE » A L'ENTREPRISE DANS UNE DYNAMIQUE D'INNOVATION

---

Alchimie se différencie de la concurrence par son business model innovant, qui par définition lui est **propre** et **inédit** sur un marché en perpétuel mouvement. A ce titre, la contribution du capital humain via le prisme de la compétence est à appréhender comme un puissant vecteur et accélérateur de la performance et de l'innovation ; l'enjeu majeur étant de s'adapter en permanence à l'environnement concurrentiel du secteur, et de faire face aux changements d'échelle de l'entreprise.

Aujourd'hui, la prise de conscience de la valeur de « **l'objet compétence** » au sein d'Alchimie est sans faille, et la qualité de nos échanges a démontré que l'héritage culturel de l'entreprise permettait de jeter les bases d'un terreau favorable à la diversité des profils et à la mixité des compétences.

De la même manière que le modèle de l'entreprise lui est propre et innovant, ce mix de compétences doit être à son image également : **unique** et **différenciant**. C'est ici, que nous introduisons la notion de « **compétences propres** » ; propres à ses besoins d'une part, à sa culture, à son ADN, à sa génétique innovante d'autre part, et à son besoin de créer la « préférence » et la différence ; Il s'agit donc ici d'apporter un point de vue motivé, qui nous permettrait d'aller au-delà du mix traditionnel de la compétence étudié et vérifié, que sont la compétence individuelle, collective, organisationnelle et environnementale.

En marge de l'approche classique, nous souhaitons partager **deux idées clés** autour (i) du mix de compétences « sur-mesure » pour une entreprise à caractère innovant, (ii) puis pourquoi et avec quels moyens tangibles aller au-delà de ce mix spécifique. Ainsi, nous provoquons par ce qui suit le questionnement de quelques fondamentaux académiques, et nous proposons des recommandations managériales opérationnelles.

### 1. Le mix des compétences au service de l'innovation : comment passer d'un concept générique à un concept sur mesure et différenciant ?

Tout d'abord, nous souhaitons **challenger quelques-unes des composantes de l'équation du mix des compétences**.

Intéressons-nous avant tout à **la compétence organisationnelle (CO)**, propre à l'organisation, indispensable selon nos recherches académiques à la maturité de l'entreprise, et qui nous a posé le plus de questionnements dans l'approche empirique du sujet.

La formalisation, la surveillance et l'amélioration continue des organisations sont assez prédominantes dans un grand nombre d'entreprises. Nous les avons constatées à travers nos expériences respectives.

Toutefois, à la suite de notre immersion terrain, nous nous interrogeons ici sur le frein qu'elle pourrait représenter sur l'action d'innover d'une part, et d'autre part sur l'effet inverse qu'elle produirait à ralentir le business model, et faire reculer l'entreprise en termes d'avantage concurrentiel.

Nous pensons ainsi que la compétence organisationnelle peut perturber et réduire les fondements propres de l'innovation que sont la **créativité** et l'**agilité**, et faire que les individus soient et restent des « problems solvers ». Elle doit être savamment dosée pour préserver la prise de risque, le droit à l'erreur et la prise d'initiative propre à la culture d'innovation.

### **Une entreprise innovante a-t-elle intérêt à volontairement minimiser la formalisation de la compétence organisationnelle ?**

Notre préconisation serait que la compétence organisationnelle soit supplantée par une posture « liberté – responsabilité ». Il s'agit donc d'un choix structurant pour la culture organisationnelle, mais pas sans nuances.

En entreprise, et dans notre cas, il s'agit d'une liberté d'action. C'est donner de la marge de manœuvre à ses collaborateurs, mettre en avant l'autonomie de décision dans l'intérêt de l'entreprise par la prise d'initiatives et le droit à l'erreur. Cela passe par des méthodes de travail plus flexibles, en supprimant des contraintes organisationnelles.

Le bénéfice est la responsabilité. Le collaborateur répond de ses actes, il assume ses choix quelle que soit sa place dans l'entreprise.

Un juste équilibre doit être trouvé entre les deux.

Cette approche semble difficilement applicable lorsque des enjeux industriels de production ou techniques forts prédominent. Dans le secteur industriel, l'objectif est l'efficacité opérationnelle qui passe par une minimisation du risque d'erreur. Le « risk management » a toute sa légitimité et sa nécessité. Les process, les règles, et l'encadrement sont une assurance contre les risques.

Une deuxième nuance doit être apportée sur la mise en œuvre opérationnelle du couple « liberté-responsabilité », le terrain de jeu doit être délimité ainsi que les règles du jeu et les objectifs assignés au jeu. Il s'agit donc d'avoir un projet d'entreprise clair, communiqué et partagé qui laisse au collaborateur la possibilité d'apporter sa propre valeur ajoutée en supprimant les contraintes inutiles.

Aussi, nous préférons parler de **triptyque** : « **projet d'entreprise - liberté-responsabilité** » ; cela induit que le projet d'entreprise et ses lignes directrices, sont un pré requis du couple « liberté-responsabilité » : pas de couple liberté-responsabilité sans un projet d'entreprise. Nous l'avons constaté chez Alchimie, avec la notion de « cadre comme socle » existant, lorsque nous avons abordé la latitude d'action.

Notre conviction est que dans une entreprise innovante par son business model, la culture de l'organisation tournée vers l'adocratie combinée à la génétique innovante du leader, doivent permettre de prendre le relais en cas de compétence organisationnelle formalisée a minima : nous parlerons ici **d'effet de compensation**.

Dans un business model qui se veut innovant, afin que cet effet de compensation se produise, il sera donc nécessaire que la culture soit **forte, ancrée, vécue et transmise**. Le rôle de la DRH est clé pour être garante de la démarche et mettre en place ce relais de la culture. Dans le contexte d'Alchimie qui, par son écosystème innovant, se prête à cet effet de compensation, la priorité n'est donc pas de mettre en place des process, mais une double action de la DRH : (i) développer des actions générant l'adhocratie, et (ii) déployer des leviers culturels tangibles.

**(i) Faire émerger l'adhocratie pour en faire une réalité au quotidien :**

La mise en œuvre opérationnelle du fonctionnement adhocratique consiste à faire travailler ensemble les collaborateurs dans des groupes-projets peu formalisés avec une autonomie importante et un mode de management souple, favorisant l'innovation, par opposition aux procédures et aux relations hiérarchiques habituellement en vigueur. Il s'agit de placer le développement de l'autonomie des acteurs au cœur du dispositif.

Cela peut notamment se traduire par une « déhiérarchisation » de la prise de décision qui implique que la posture du manager évolue : il devient facilitateur et moins décideur. Cette orientation volontaire vers l'adhocratie devra s'accompagner du développement des compétences des acteurs : acquérir l'autonomie et le réflexe facilitateur, qui fait échos aux notions de compétences de l'inné vs de l'acquis vues plus haut, cette dernière nécessitant l'intervention de la DRH.

Ainsi, nous recommandons la mise en place de « comités de pertinences » façon Alchimie : à savoir des rituels, source d'espace d'autonomie et d'incubations de projets innovants en lien avec la stratégie de l'entreprise. Ils sont initiés par la Direction via la DRH, à qui revient le « cultural fit » de l'entreprise ; La DRH se positionne donc en tant qu'émetteur d'un message cible, dans le but de valoriser la dimension collective, et de « faire société ».

Il s'agirait d'afficher et de piloter la culture d'innovation et ses implications afin de conforter les collaborateurs dans leur prise d'initiative. Cela rend encore plus visible et tangible la promesse et la position des dirigeants, prêts à assumer cette « adhocratisation ». Cela peut aller jusqu'à créer un « claim générique » de l'entreprise, qui pourrait être dans le cas d'Alchimie : « Il n'y a pas de petites idées, mais vos IDEES ». Et de rappeler le commentaire du CEO à l'adresse de ses équipes : *« je préfère que vous ayez fait une erreur en agissant, plutôt que de ne pas avoir agi »*. Cette approche met en valeur la prise de risque, le droit à l'erreur et le sens de l'initiative, et rejoint la culture adhocratique de l'entreprise.

Un autre exemple pourrait être de mettre en œuvre des « Booster Meeting » où chaque collaborateur quel que soit son métier, son ancienneté, son expérience sait qu'il peut présenter un préprojet ou une idée. Exit d'un formalisme bloquant, cette démarche favorisant l'autonomie, sans relation hiérarchique, est aussi une opportunité de promouvoir la diversité et la flexibilité, et d'encourager **les « CollaborActeurs »** à la prise d'initiatives, donc de risques, favorables nous l'avons vu à l'innovation. Nous revenons ici à la nécessité d'avoir des « émetteurs », autres que la direction des ressources humaines, ou la direction générale, au service du projet de l'entreprise, vecteurs de messages auprès des nouveaux « récepteurs », qui deviendront à leur

tour « émetteurs » du projet d'entreprise (notre partie 3.2. L'héritage culturel au service du management des compétences).

## (ii) Déployer des leviers culturels tangibles

Par la mise en place d'une charte ou d'un outil très largement utilisé en marketing produit, le « Fact Book », langage commun spécifique à l'entreprise, qui servirait de base pour développer l'expérience collaborateurs et s'approprier la culture de l'entreprise. La constitution du « Fact Book » pourrait ainsi être une des étapes de l'expérience collaborateur : chacun venant porter son regard métier et terrain, avec une mise en commun d'idées, qui constituerait une voie d'amélioration rapide et constructive. Aussi, les expériences terrain cross-métiers, par la mise en place de « vis ma vie » de quelques jours, seraient une manière de nourrir le réseautage interne, toujours dans la logique d'apprentissage, de curiosité et de partage propre aux valeurs de l'entreprise innovante.

Nous avons donc pu ici voir que la culture de l'entreprise doit prendre le lead sur sa compétence organisationnelle, culture qui est impulsée par un leader innovant. Aussi, si nous reprenons notre partie académique relative à sa posture, nous pouvons affirmer qu'il fait partie intégrante de l'équation du mix des compétences, comme « une entité » à part entière.

Ce « **cinquième élément** » qu'est le leader est clé. Notre analyse empirique nous l'a démontré. Son rôle de « capitaine », à la conquête du marché, lui confère un savoir-faire unique, stratégique et vital pour l'entreprise. Combien d'entreprises porteuses d'innovation se sont retrouvées face à l'héritage du leader charismatique après un changement de gouvernance ? À titre d'exemple, Apple, avec son histoire, sa culture aussi marquée et incarnée par Steve Jobs n'a-t-elle pas eu ses moments de doutes pour entrer dans une nouvelle ère après sa disparition ? Finalement Tim Cook, qui lui a succédé, a dû composer avec cet héritage, et d'ailleurs « *la ligne de conduite de l'entreprise n'a pas changé* »<sup>31</sup> ; ce qui lui confère encore aujourd'hui sa notoriété et sa performance.

Décrire ce savoir-faire entendu mais non visible en tant que tel est quelque peu délicat. Nous osons parler de « **compétence incarnante** » (**Clnc**), indispensable dans un écosystème innovant. Celle-ci est clé pour le chef d'entreprise (**5<sup>ème</sup> Elt**), mais aussi pour son équipe de managers (**Clnc Man**), et pour « faire société » dans un but commun.

Chez Alchimie, pendant l'absence de mai à septembre de Nicolas D., nous avons pu constater que cette « compétence incarnante » manquait et pouvait déstabiliser l'écosystème innovant en le poussant vers un écosystème plus gestionnaire. À travers cette expérience, se pose la question de la centralisation de l'incarnation dans cet environnement en particulier. Il y a un enjeu à décentraliser cette incarnation pour en faire une incarnation plus large afin que la génétique de l'innovation puisse se diffuser, vivre au sein de l'écosystème, et faire en sorte que le risque de « déperdition culturelle et stratégique » soit écarté. Là aussi, le DRH doit jouer son rôle de catalyseur et de diffuseur. Pourquoi ne pas mettre en place des « 5'Pitch Inno » ? Chaque semaine, un collaborateur propose et diffuse sous forme de pitch de 5 minutes une

---

31

L'Express, Apple a-t-il surmonté la mort de Steve Jobs ? Raphaële Karayan, le 05 octobre 2012.

innovation/nouveauté qui l'a marqué. Cette initiative remet au centre des valeurs de l'entreprise la question de l'orientation externe, que nous abordons dans le paragraphe qui suit. Ces « 5'Pitch Inno » permettent ainsi d'accélérer l'adhocratisation de la structure en favorisant la « C » (compétence) externe, ainsi que la curiosité individuelle, qui se déclinera en collective.

Poursuivons avec **la compétence environnementale (CE)** ; elle ouvre le champ des possibles et finalement se rapproche de la compétence de réseautage. Nous avons constaté par notre immersion terrain et par nos expériences professionnelles, que la compétence environnementale est considérée comme secondaire parce qu'innée : il est en effet impossible de travailler en totale autarcie dans un contexte innovant. Toutefois, le vocabulaire utilisé est plus proche du « partenariat » avec un enjeu services/coûts, que de la « compétence externe potentielle ».

Ainsi, cette composante du mix de compétences n'est pas naturellement intégrée dans le périmètre du DRH, et donc est peu, voire pas exploitée de manière induite par l'entreprise. Elle ne fait en effet pas partie des compétences de l'inné, mais il revient aux ressources humaines qu'elle devienne du ressort de l'acquis. Notre conviction dans le cadre d'un Business Model innovant, et donc dans le cas d'Alchimie, est que le DRH invite le Comité de Direction à élargir le champ d'analyse des compétences de l'entreprise vers l'externe, en matérialisant la « valeur marchande » de l'orientation externe, comme le ferait « un Chef de Produits » en marketing. Il s'agit de capitaliser sur la compétence de « réseautage » externe, et pour cela, de donner à chacun les moyens de se l'approprier : il n'est pas question ici de diversifier à tout prix le réseautage, mais plutôt de le cibler, en fonction des leviers prédéfinis par l'entreprise, et portés dans ses messages, sa culture, ses valeurs. Nous mesurons ici toute l'importance du « socle » commun à tous, et nous y reviendrons.

Illustrons notre propos par la voie du contexte marketing : quoi de mieux que de connaître le savoir-faire de ses fournisseurs avec un outil de « benchmarking », pour qualifier le savoir-faire de l'entreprise, et bénéficier à long terme d'un avantage concurrentiel ? Transférée à la compétence, cette pratique se traduirait par (1) scanner la concurrence et les métiers émergents du secteur, (2) (re)qualifier l'offre de l'entreprise pour toujours bénéficier de l'avantage concurrentiel, (3) en déduire le besoin en termes de talents, (4) détecter, sourcer par le réseautage et l'orientation externe.

Cette forme de maîtrise permet au DRH d'enrichir sa vision, et en tant que « business partner », d'apporter une autre approche stratégique par la compétence environnementale, rarement utilisée. Aussi, grâce au suivi des étapes de 1 à 4 ci-dessus, le DRH aurait les moyens de créer et enrichir **un référentiel de la compétence environnementale**, et par la même, nourrir **la mémoire collective de l'entreprise**.

**Concernant la compétence collective (CC)**, l'analyse académique et l'étude terrain nous ont fait prendre conscience de la moindre connaissance de cette variable du mix. N'y a-t-il pas confusion entre « le faire ensemble, l'intérêt du collectif » au sens conceptuel de la dimension, et la réalité technique de la compétence collective définie par ses 4 attributs et éclairée par 4 usages ? « L'agir-ensemble » n'est-il pas galvaudé, par « la coopération parce c'est bien », « le collectif pour (...) », « le tous ensemble contre (...) parce que c'est politiquement correct » ? N'est-elle pas souvent associée spontanément à du vécu collectif type « Team Building », comme solution opérationnelle ? Ou à une volonté de formatage ou d'uniformisation comportementale ? Ce qui est sûrement plus rapide et plus facile à matérialiser dans une démarche de

« plagia » répétée et adaptée de son ancienne entreprise « chez X, on faisait comme ça ... », mais loin des leviers favorables à l'innovation.

Cette compétence collective est-elle « simplifiée » parce que plus complexe que les compétences individuelles, plus engageante pour un DRH ? Sa traduction lors de notre immersion donne-t-elle réellement le sentiment d'être fondée sur un projet d'entreprise et d'appartenance culturellement viable pour son développement et sa vision innovante ? Ce qui est certain, c'est que le contexte de télétravail forcé en raison de la crise sanitaire du Covid 19 a éprouvé l'entreprise étudiée, et a certainement ralenti, voire déporté la diffusion du message collectif, qui serait en temps normal le témoignage d'une « culture de compétences propre et ancrée ».

Quoi qu'il en soit, notre recommandation pour un DRH « stratégique » est de s'attaquer à cette compétence collective en travaillant autour des 4 attributs ainsi que des usages complémentaires abordés dans notre guide d'entretien et repris des auteurs D. Retour d'une part et V. Michaux d'autre part, que sont, rappelons-le : *le partage des savoirs et des expériences, le langage commun, le référentiel commun, la dynamique d'équipe, la mémoire collective, la coopération dans un but commun, la communication transversale, l'apprentissage collectif*, et le tout « **sur mesure** » et « **made in Alchimie** ».

Il sera clé pour la DRH de travailler ou proposer « **un socle** » à **caractère novateur pour chaque attribut**, et faire participer tous les « CollaborActeurs », pour « faire société », et finalement créer ce sentiment d'appartenance collective dimensionné Alchimie. Ainsi, les ressources humaines ont également dans ce contexte leur lot de stratégies innovantes, et sont garantes de faire évoluer ce « **socle** » selon les besoins de l'organisation et l'environnement externe tels que décrits plus haut. Mais, qu'entend-t-on exactement par « socle » ? Une illustration ci-dessous autour de 3 attributs :

- Le langage commun : Un « Fact book », comme déjà cité, reprenant le langage du secteur et de l'entreprise avec une mise à jour permanente : le « Wiki d'Alchimie ». Plateforme interactive où chaque collaborateur peut nourrir ce « Fact book », la DRH serait valideur et aussi modérateur si besoin ; Cette « best practice viendrait également, nous l'avons vu, enrichir le « socle » culturel de l'entreprise.
- La dynamique d'équipe : un challenge annuel sur la meilleure innovation proposée et viable ;
- La mémoire collective : Création d'un « Historial virtuel » sur les actions, réalisations marquantes de l'entreprise.

Finalement, cette compétence collective « conscientisée » donc « tangibilisée » à travers ses 8 composantes permettrait, une fois dimensionnée pour Alchimie, d'une part de créer un **sentiment d'appartenance** au sein des équipes autour d'un projet commun, et d'autre part d'accompagner l'entreprise dans son développement dans un écosystème hyperconcurrentiel. En d'autres termes, la DRH contribuerait par cette démarche, qui passerait probablement par des étapes de Test&Learn, à la différenciation de ses concurrents sur un marché de « talents » pénuriques, et favorisera ainsi sa compétitivité externe, mais aussi sa compétitivité interne, en évaluant et améliorant la capacité de rétention de l'entreprise. Bien entendu, dans cette approche, la maturité de l'entreprise, son secteur d'activité et sa dimension

internationale sont à prendre compte. Nous l'évoquerons en conclusion, dans la perspective d'ouverture de notre sujet.

Abordons maintenant la variable **de la compétence individuelle (CI)**. Elle bénéficie d'une notoriété incontestable par les notions de « Hard Skills » et les « Soft Skills », largement vulgarisées et étudiées via nos recherches académiques, et précisément parce que cette double segmentation est connue et éclairée, par la dimension technique des compétences dites « Hard Skills », et la notion de savoir-être qu'englobent les « Soft Skills ». Notre étude terrain nous l'a ainsi confirmé.

Si nous restons au stade du premier degré des résultats mis en exergue par le terrain sur les compétences individuelles, **l'agilité, la curiosité, l'adaptabilité, la capacité à jouer collectif et le plaisir** sont nécessaires à la dynamique de progrès de l'entreprise. Un simple consultant pourrait s'en satisfaire et conclure que ces 5 « soft skills » telles que décrites par le terrain, sont synonymes de dynamique novatrice. Sûrement, mais ce retour est quelque peu interpellant pour les consultants RH que nous tentons d'être, et nous demande d'approfondir ici la dimension « soft » et « hard » skills.

Tout d'abord, nous nous interrogeons sur le postulat suivant : tout ce qui n'est pas technique est « soft ». Au regard de notre étude empirique, nous pensons que la segmentation « hard/soft » peut être affinée vs une vision académique binaire. Ainsi, notre approche terrain, nous permet aujourd'hui de parler d'un concept invisible mais entendu. Expliquons ce concept où la limite entre « les soft et hard skills » n'est pas aussi évidente.

L'agilité, à savoir comprendre et agir rapidement, est considérée comme une compétence « soft », parce qu'en soi non technique ou hors périmètre du métier. Toutefois, être agile, est-ce une habileté nécessaire ou une attitude attendue ? Nous considérons qu'être agile dans un écosystème innovant est avant tout une habileté nécessaire. Aussi, nous proposons de segmenter les soft skills en **Soft Skills Soft (SSS)** liés à des **comportements attendus** et des **Soft Skills Hard (SSH)** liés à des **habiletés humaines**. En d'autres termes, par leur caractère essentiel dans l'accompagnement d'une stratégie de l'innovation, les SSH rejoindraient le « skillset hard » évoqué plus haut. Cette approche permet de donner une réelle puissance à certaines compétences génériquement « soft skills », et à les mettre en valeur dès le début dans la chronologie des compétences, voire au même niveau de certaines « hard skills ».

Pour finaliser cet exercice, il s'agit de déterminer le mix de compétences individuelles favorisant la dynamique, le mouvement qui caractérise un écosystème innovant, selon la répartition SSH et SSS. Dans le contexte d'Alchimie, notre proposition pourrait se décliner comme suit :

- **Les SSH** : l'agilité, la curiosité ;
- **Les SSS** : l'adaptabilité et le « savoir jouer collectif ».

Pour l'appétence ou « le goût pour » ou encore « le plaisir de faire » identifiée dans notre partie empirique, la richesse et sa potentialité sous-jacente à posteriori nous pousse à l'aborder ultérieurement dans notre deuxième partie : s'agit-il d'une compétence, ou d'un élément à part ?

Enfin, le « soft » c'est bien et tendance, mais insuffisant particulièrement dans une entreprise de la Tech, qui plus est, jeune et en forte croissance ! En effet, dans un monde de technologies avancées, **les compétences techniques métier restent un pré requis** pour la performance et l'innovation. Chez Alchimie, le panel de métiers

riche et diamétralement opposés dans leurs exigences techniques entre les départements Publishing, Distribution, et Technologie, requièrent avant toute exploration des « soft skills », de déterminer de manière claire les prérequis métiers qui répondent aux besoins à long terme de l'entreprise, favorables à son environnement innovant. Nous revenons ici à la notion de « socle » qui vient poser les bases du « skillset métier de l'innovation stratégique ».

Remettre la juste valeur des compétences techniques au cœur du marketing « excessif » des « soft » et donc du pilotage des compétences, est en enjeu majeur, qui plus est dans un environnement mouvant ou tout s'accélère, tout se digitalise, ou l'on parle de génération X, Y... Ainsi, il semble que piloter ces fondamentaux métiers, ne pas les négliger ou les considérer comme acquis soit une vérité à réaffirmer et surtout à mettre en pratique. Il est fréquent que les compétences techniques soient « laissées » aux opérationnels. Le DRH a la responsabilité de coconstruire le « hard skillset » et d'être garant de la méthodologie de son pilotage. Dans la hiérarchie, ou plus justement dans la chronologie des compétences, nous irons jusqu'à recommander au DRH d'aborder la question des « soft skills », dans la mesure où le « hard skillset » de base est posé et permettrait de positionner les talents de l'entreprise, par exemple sur deux échelles : **une échelle d'expérience** de 1 à 5 (1 étant la compétence métier junior, 5 la compétence métier senior+), et une **échelle de validation des acquis**, cette dernière permettant d'intégrer à l'évaluation les évolutions métiers selon la stratégie d'innovation de l'entreprise.

Enfin, Terminons par une révélation empirique, à savoir **une 4<sup>ème</sup> dimension** potentielle de la compétence individuelle, après le savoir, le savoir-faire, le savoir être : **le « faire-savoir »**. Il s'agirait d'une capacité à communiquer avec justesse pour que le savoir-faire et le savoir soit compris en dehors de ses pairs ; tout simplement rendre accessible son savoir, son savoir-faire et son savoir être. Cette 4<sup>ème</sup> dimension nous semble très intéressante dans un environnement innovant car elle favorise l'apprentissage par la curiosité, elle nourrit par la voie de l'interne et de l'externe le « socle compétences », et permet d'enrichir l'écosystème de l'entreprise. Un cercle vertueux entre non pas 3 dimensions classiques de la compétence, mais 4 dimensions se met en place et permet d'entretenir un flux permanent entre les émetteurs et les récepteurs du savoir. Le meilleur moyen de le développer est également de faire de ce faire-savoir une brique de la compétence organisationnelle.

En résumé, afin de diffuser notre recommandation, nous pourrions « **conceptualiser** » **le mix des compétences** dans un **écosystème innovant** par une formule mémo technique et quelque peu « marketée ». À travers notre démonstration précédente, la formule sera plus riche que la simple addition de 4 variables que sont les CI, CC, CO et CE.

Nous proposons l'équation suivante pour **une innovation accélérée (INNO<sup>2</sup>)** :

© <b>INNO<sup>2</sup></b> = $\sum$ ( <b>CI</b> + <b>CC</b> + <b>COmin</b> + <b>CE</b> + <b>CInc</b> ) * KultAdh
---

$\sum$  = somme

**CI** = compétences individuelles « pas que du soft, prérequis du hard »

**CC** = compétence collective (4 attributs de D. Retour + 4 usages de V. Michaux)

**COmin** = compétences organisationnelles minimales : « de la CO mais pas trop »

**CE** = compétences environnementales « un référentiel tangible nécessaire »

**CInc** = 5<sup>ème</sup> Elt (leader dirigeant) + CInc Man (les managers)

KultAdh = culture adhocratique

Afin de se rapprocher de l'approche marketing mix, on peut intégrer « Les 5 compétences » **5C's**, au même titre que le mix produit 5P, comme étant :

$$\textcircled{c} \quad 5C's = \sum (CI + CC + CMin + CE + CInc)$$

Aussi, l'équation **INNO<sup>2</sup>** devient :

$$\textcircled{c} \quad \text{INNO}^2 = 5C's * \text{KultAdh}$$

Nous pourrions pousser plus loin la démarche en proposant **une équation spécifique** pour les compétences individuelles :

Une compétence individuelle (CI) serait :

$$\textcircled{c} \quad CI = \sum (S + HS + SSH + SSS) * FS$$

S = Savoir / HS = hard skills / SSH: soft skills hard / SSS : soft skills soft / FS : faire-savoir

Notre principale recommandation managériale pour le binôme CEO/DRH est de s'approprier **cette équation « socle »**, et de la piloter par des plans spécifiques portant sur l'ensemble de ses composantes. Raisonner avec cette approche élargit le champ des possibles et donc la marge de manœuvre du DRH, qui peut consolider sa raison d'être comme « **compositeur** » du **capital humain** dans un écosystème innovant. Cette façon d'approcher le mix des compétences suppose que le DRH soit lui-même innovant et visionnaire dans la forme et le fond : adopter **une posture inventive**, proposer des concepts propres à l'entreprise qui permet de personnaliser la stratégie RH comme ceux proposés ci-dessus : le « 5' Pitch Inno », les « Fact Book », la chronologie des compétences, l'échelle de validation des acquis, ou encore l'échelle de l'expérience. Cela ressemble à une approche innovante de Créateurs de Produits à Capital Humain : Le « 5' Pitch Inno », le Booster Meeting, les « CollaborActeurs » (ou des « CollaborAlchimistes ») ...

Cette approche contribue aussi à la construction de certaines dimensions de la culture de l'organisation concernée pour construire « L'Alchimiecratie », selon le modèle de l'adhocratie. Cette équation **INNO<sup>2</sup>** permettra aussi à l'entreprise concernée de créer son propre mix RH, car il ne peut y avoir qu'une seule équation, cette dernière renforçant le contenu tangible de la marque employeur. Ce « sur mesure ou made by ... » permet d'enrichir la pratique du recrutement donc du « sourcing, pour piloter, faire progresser et pérenniser le capital humain de l'écosystème ». Se posera la question, à voir à une autre étape, de comment mesurer la potentialité du candidat vs les compétences environnementales, la culture adhrocratique...

Cette approche enrichie du mix des compétences change aussi le raisonnement classiquement appliqué en entreprise par le DRH, et « la spécialisation » de l'académique à savoir **un raisonnement séquencé** : compétence par compétence, et **orienté**, où les compétences individuelles sont privilégiées, voire priorisées. Ce qui nous frappe, c'est la nécessité de sortir du diagnostic et pilotage « unitaire » ou « indépendant », pour aller vers une **vision transversale, et un pilotage d'interdépendance des 5 composantes** (les 5C's), et vers **un savoir-faire d'association des compétences à la culture de l'organisation**.

Maitrisant les éléments de cette équation « socle » spécifique du mix des compétences d'une organisation donnée, le DRH se doit de maîtriser l'art du mix, du juste dosage, de la mise en cohérence, en confrontation des composantes selon son environnement interne et externe. Le parallèle avec les compétences de découverte et la génétique de l'innovateur semble presque inévitable : questionner, observer, réseauter, expérimenter et associer. Si le mix des compétences, cœur du socle présenté ci-dessus, se veut sur-mesure, différenciant et surtout évolutif, « le nez » et « l'art de mixer » du DRH peut l'emmener un peu plus loin. Dès lors, nous pourrions ouvrir le sujet en imaginant une **équation INNO**<sup>3</sup>.

## 2. L'art de mixer les compétences et d'exploiter l'effet compensation suffisent-ils pour un écosystème innovant ?

Pourquoi ce questionnement ? Lors de notre immersion chez Alchimie, nous avons été marquées par 2 points : (i) le discours de certains de nos interviewés sur le besoin de plaisir dans le « faire », voire le « faire plus », (ii) et la découverte de l'outil Map&Match, présenté dans notre partie empirique et illustré en annexe, qui semble être sous utilisé au sein d'Alchimie.

### (i) Le besoin de plaisir dans le « faire » :

Notre conviction est que les **préférences** des collaborateurs peuvent être une variable additionnelle au socle du mix précédemment présenté, et peuvent donc enrichir notre équation INNO<sup>2</sup>.

Lorsque nous réécoutons les verbatims associés, cela résonne comme une évidence que **le plaisir peut accélérer le « faire »**, et donc que **l'inventivité** en soit activée. Afin de ne pas tomber dans une qualification trop émotionnelle, nous osons et préférons parler **d'appétence « au sens avoir de l'appétit pour », donc « du goût pour »**. Ce parallèle nous rapproche de l'un des 5 sens : le goût, plus tangible et plus rationnel, et sûrement plus aisé à transmettre et partager opérationnellement.

Ainsi, pouvons-nous parler de **compétences d'appétence** comme proposé dans l'empirique ? Après réflexion et notre analyse post-académique, cela nous semble peu nourri par notre retour d'expérience du terrain : en effet, ces appétences sont indépendantes des compétences et du mode inter-relationnel de la personne. Ainsi, exit des compétences d'appétence, nous nous limiterons à parler **d'appétences**.

Comment identifier les **appétences** des collaborateurs ? Tout simplement en leur posant des questions permettant de **connaître leurs préférences : ce qu'ils aiment faire**. Comme les compétences, les préférences peuvent évoluer par le travail d'équipe, la participation à des projets, des rencontres... l'expérience tout simplement.

Cette ouverture vers les préférences, voire cette volonté de sortir du système classique que sont les compétences, donne de la puissance à la gestion du Capital Humain d'une organisation en ne se limitant pas à l'étroitesse (mais néanmoins grande richesse) des compétences, et du contexte les entourant.

Gérer le Capital Humain pour un business model innovant, n'est-ce pas **identifier les Besoins, piloter les Compétences et repérer les Préférences** ? Remettre au centre des intérêts la notion d'appétences, donc de préférences dans un business model innovant nous semble plus que pertinent.

Cela pose aussi la question du rôle de l'organisation dans sa capacité de production d'appétences : donner du goût pour ....

Il semblerait donc possible de faire émerger **2 familles d'appétences (APP'ces)** : **les endogènes (App'Endo)** en lien avec les collaborateurs, et **les exogènes (App'Exo)** en lien avec l'organisation, ces dernières, par le projet d'entreprise, devant nourrir celles des collaborateurs. Voici notre proposition « de mix équationnel » **de l'innovation sur-accélérée INNO<sup>3</sup>** intégrant les Appétences :

$$\text{Si, } \mathbf{INNO^2} = 5C's * \text{KultAdh}$$

$$\text{Alors, } \mathbf{INNO^3} = \mathbf{INNO^2} + \Sigma(\mathbf{APP'ces})$$

$\Sigma$  = somme

$$\Sigma(\mathbf{APP'ces}) = (\mathbf{App' Endo}) + (\mathbf{App' Exo})$$

**App'ces** = les Appétences

**App'Endo** = les Appétences Endogènes

**App' Exo** = les Appétences Exogènes

(ii) **Comment appréhender les préférences et jouer le triptyque « Besoins, Préférences et Compétences » : le Map&Match ?**

Nous passerons rapidement sur l'identification des besoins, car cela fait partie de l'essence même de la fonction RH dans un environnement innovant ou pas. Mais avoir la mécanique opérationnelle de ce triptyque est clé pour les équipes RH dans un business model innovant. Nous allons donc nous concentrer sur l'identification des préférences afin de qualifier les « **App's Endo** ». Suite à notre expérience du Map&Match, nous recommandons l'utilisation de ce type d'outil dont le questionnement est exclusivement basé sur ce que **le collaborateur aime faire**. La puissance de l'outil permet de qualifier et de cartographier les préférences des collaborateurs et de leur attribuer une famille d'appartenance : les idéateurs, les bâtisseurs... (voir Annexe 2).

La potentialité d'une approche comme celle du Map&Match permet d'établir des consolidations de préférences collectives en donnant le fonctionnement spontané d'une équipe, et ce quel que soit l'organisation ou le mode projet. Cette démarche de lecture permet d'identifier les besoins en termes de profils vs les forces vives en présence. Il ne s'agit pas pour nous de « vendre » l'outil Map&Match, mais de « vendre » la démarche opérationnelle de prise en compte de cette variable que sont

les préférences et sa potentialité pour se différencier, manager ... et créer du Capital Humain dans un environnement novateur, et qui veut le rester. Il y a donc une forte contribution managériale en jeu, avec un positionnement renforcé du DRH, et donc de son rôle auprès du CEO et des managers clés ; l'idée étant qu'ils aient une connaissance telle de leurs équipes, grâce notamment au Map&Match qui vise la dimension de Préférences, qu'ils seront en mesure de jouer la carte complémentarité des compétences. Ils feront « matcher » des profils divers et variés, s'appuieront sur les points forts de chacun, tout en ayant introduit la notion de Préférences dans le « skillset » de base ; ce qui somme toute est plutôt novateur comme approche. L'autre avantage est que les managers deviendront des relais du leader innovant, et viendront *in fine* sécuriser la compétence organisationnelle de l'entreprise, nécessaire dans un futur contexte de maturité. C'est aussi dans une perspective de changement d'échelle que l'entreprise doit assurer la solidité de son socle en termes de « culture des compétences propres », qu'elle pourra rendre plus tangible et plus puissante en jouant sur les appétences exogènes.

### **Comment développer les appétences exogènes (App'Exo) ?**

À travers notre immersion au sein d'Alchimie, nous avons pu identifier **4 leviers propres à l'organisation**, permettant de « nourrir l'appétence », donc de donner plus « de goût » aux collaborateurs dans un business model innovant :

- a. **Un projet d'entreprise clair, communiqué, avec des rituels réguliers qui l'éclairent** semble constituer une base indispensable pour que le terreau de l'appétence émerge ;
- b. **Un leader et une garde rapprochée « Appétent de l'humain »** : Comme le dit Nicolas D. : « *ma capacité à m'occuper des hommes doit être une priorité* ». Cela sous-entend aussi un leader assumant de porter le projet de l'entreprise en donnant « *du sens* » : délimiter le terrain de jeu des équipes, transmettre une vision sur ce que l'entreprise veut être, des ambitions, des objectifs, ...
- c. **Un leader et une organisation communicants en interne, mais pas que !** Communiquer en interne est important mais est-ce suffisant ? Pour certains collaborateurs, Alchimie a besoin d'être plus visible plus attractive pour devenir la référence du secteur en matière d'innovation : « the Best place to work, the Best place to create », en faire une « Rock Star » du secteur. Elle semble trop silencieuse. Comme vu plus haut, nous sommes dans le « faire-savoir ». Nous y rajoutons le concept de « **branding** » externe, dans la **différence assumée** : Alchimie devrait travailler à une stratégie de marque pour assumer son statut de « Rock star de l'OTT », et que les collaborateurs en interne se sentent des « stars » eux-mêmes, en vivant l'expérience Alchimie comme une expérience collaborateur de type « gustative exceptionnelle » (« le goût pour »).
- d. **Une diversité recherchée, intégrée à la culture de l'organisation, mais un mix-diversité avec de l'aspérité** : au-delà de la diversité générique travaillée comme le fait Alchimie et d'autres, selon nous, dans un business model innovant, il serait pertinent d'élaborer un **positionnement** (presque marketing) **fort**,

**distinctif de la diversité recherchée et donc perçue en lien avec l'innovation.**

Il s'agirait finalement de cibler une ou deux variables du mix diversité, et d'en faire l'axe majeur de différenciation et de prise de parole (avec toutes les précautions nécessaires vs sensibilité). Ce choix doit s'inscrire dans les enjeux de l'entreprise et son caractère innovant, et aussi en résonance avec des enjeux externes et business à celle-ci : la création de contenu ou l'automatisation par exemple. En analysant certains indicateurs RH d'Alchimie, et suite à nos échanges avec la DRH et le CEO, nous préconisons **l'intergénérationnel et les profils atypiques**. Nous y trouvons aussi bien un axe d'amélioration, un intergénérationnel « Alchimiste » à construire, à imaginer, et une force, les profils atypiques entrepreneurs ou ex-entrepreneurs présents (« les Alchimist'eurs »). Cette démarche ciblée peut renforcer et nourrir la culture de l'entreprise, générer une attractivité sur le marché des talents très volatile, et offrir une capacité de rétention à la hausse. Et surtout, ce choix ciblé permet de nourrir le caractère innovant du business model d'Alchimie démontrant le caractère non traditionnel de celle-ci.

En résumé,

$$(APP'Exo) = F_n (\text{Projet} + \text{Lead} + \text{Branding} + \text{Diversité})$$

F<sub>n</sub> = est fonction de

**L'équation « socle » spécifique du mix des compétences associé à l'effet compensation** peut favoriser l'innovation au sein d'un business model novateur mais l'ouverture vers les **appétences** engendrent une génétique de l'innovation, ce qui est plus structurant, plus transformant. On peut parler « **d'ADN'isation innovante** » : cette approche par l'équation socle (INNO<sup>2</sup>) et enrichie (INNO<sup>3</sup>) nous a permis de rendre des éléments existants plus visibles (à leur juste valeur) et de poser l'invisible en visible. Il est possible à la DRH de proposer un plan décliné sur 3 ans (selon le projet et les enjeux de l'entreprise) de l'équation « socle » (INNO<sup>2</sup>) ou enrichie (INNO<sup>3</sup>) en co-construction avec les managers clés et sous le sponsor du CEO ; plan d'actions par variable avec indicateurs de mesure et budget associés :

- Un plan d'actions sur les CI : les CI hard, les CI soft...
- Un plan d'actions sur les CC : des attributs ciblés...
- Un plan d'actions Diversité : Profils atypiques et intergénérationnel
- ...

Cette démarche de « socle » mise en pratique et communiquée par le DRH, portée par le CEO est un vrai levier d'appropriation de « la génétique innovante » par les équipes et l'organisation elle-même, donc indépendamment des collaborateurs, l'écosystème s'en trouve donc renforcé. En tant qu'émetteur et récepteur, la fonction RH a donc les moyens de « se réinventer », d'entreprendre et donc de sortir du rôle de la fonction support dans une entreprise innovante. La puissance du binôme DRH /CEO prend tout son sens dans un tel contexte.

## CONCLUSION

---

Notre étude qui a porté sur l'identification des déterminants de la compétence au service de l'innovation stratégique, a mis en exergue une combinaison, un mix de compétences indispensables au maintien de l'avantage concurrentiel.

Mais, elle a surtout révélé qu'agir par le seul prisme des compétences n'était pas suffisant et d'autres variables ont été identifiées comme nécessaires à la dynamique de l'innovation stratégique.

Nous avons illustré le tout par une **équation, outil concept central**, traduisant un **mix de compétences « élargi »**.

« **L'art de mixer** » les compétences a le mérite de placer la direction des ressources humaines au cœur de l'action innovante, et que le/la DRH devienne un acteur incontournable, véritable « **Innovation Partner** », renforçant son lien avec le dirigeant.

Il appartiendra au DRH de trouver l'équation équilibrée et spécifique à son entreprise. Le contexte innovant implique qu'il devra pratiquer « **l'art de l'ajustement** » en intégrant le cycle de vie de son entreprise, par la **pondération de certaines variables de l'équation du mix des compétences** ou par l'intégration de nouvelles variables.

La première tient au contexte d'investissement : des investisseurs dont peut dépendre le financement de l'entreprise pourront réclamer plus de formalisation au regard des objectifs de performance et de rentabilité et de leur suivi. La variable compétence organisationnelle pourra être impactée, et il faudra sonder le seuil d'acceptabilité pour maintenir l'agilité mise en place.

La seconde est liée aux enjeux d'internationalisation : toute entreprise amenée à développer ses activités sur de nouveaux marchés devra s'engager dans un véritable management interculturel. L'enjeu dans un contexte d'innovation stratégique est d'assurer le juste « fit » individuel, la bonne intégration collective dans le groupe, ainsi que l'essor de la culture organisationnelle adhocratique et de la culture d'innovation localement alors que les leviers ne seront pas forcément les mêmes. Une fois de plus il faudra réussir à préserver l'agilité tout en créant les conditions de la collaboration dans un environnement multiculturel.

Enfin, lors de notre immersion terrain nous avons en particulier identifié la transformation et le changement d'échelle comme un nouveau challenge impactant l'entreprise et les compétences. En effet, Alchimie est engagée dans un processus de **passage en Scale Up**. Il s'agit d'une phase d'accélération de la croissance, en particulier à l'international, avec de potentielles levées de fonds. La Scale Up se situe généralement entre la Start Up et la Licorne. Elle implique des enjeux de structuration et de sécurisation de la croissance qui passe notamment par le recrutement de profils à fort potentiel et une adaptation de la gestion du capital humain.

Encore une fois, c'est le mix singulier entre business model innovant, leader novateur, « forces vives » de l'entreprise qui la composent et la construisent, valeur sûres et

innovantes, qui lui ouvriront de manière certaine le champ des possibles et lui permettront de mettre de la puissance dans son modèle économique.

Dans un tel contexte comment grandir sans grossir, « se démultiplier sans perdre son ADN <sup>32</sup>», ne pas étouffer la dynamique innovatrice alors que l'on sera scruté afin de prouver sa maturité organisationnelle et sa performance ?

Nous aurions aimé aller plus avant sur le sujet Scale Up qui dépassait la problématique posée, tout en restant en lien avec le capital humain et en particulier les compétences. Il s'agit d'un enjeu dont pourrait également se saisir la fonction RH. A ce titre, nous pourrions proposer un nouveau sujet de mémoire : Quel mix de compétences pour qu'une entreprise réussisse sa transformation en Scale Up ?

---

<sup>32</sup> BPI France - Le capital humain, un enjeu essentiel pour les scaleups, ici et ailleurs – [www.BPIFrance.fr](http://www.BPIFrance.fr)

## BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS C., A. SCHÖN D.**, Apprentissage organisationnel, Théorie, méthode, pratique, Editions De Boeck Supérieur (2001)
- AL BACHAWATY E.**, Innovation et compétences : une analyse du comportement innovant de la firme française, Economies et finances. Université Toulouse le Mirail - Toulouse II (2015)
- ALDEBERT B., LOUFRANI-FEDIDA S.**, Repérer les compétences pour mieux comprendre le processus d'innovation : le cas d'une TPE touristique, Revue Internationale des PME, 23 (1), 33-61. (2010)
- ALDEBERT B. LOUFRANI-FEDIDA S.**, Le management stratégique des compétences dans un processus d'innovation : le cas d'une TPE touristique, Revue de gestion des ressources humaines 2013/3 (N° 89), pages 56 à 72 (2013)
- AURÉGAN P. ET TELLIER A.**, La modification des règles du jeu sectoriel. Revue française de gestion, 35 (197), 127-145 (2009)
- ALTER N.**, l'innovation ordinaire (2010)
- ALTER N.**, Sociologie du monde du travail (2012)
- BARNEY J.**, Gaining and sustaining competitive advantage, Addison Wesley, (1996)
- BARUEL BENCHERQUI D., LE FLANCHEC A., ET MULLENBACH-SERVAYRE A.**, La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. Management & Avenir, 48(8), 14-36. (2011)
- BARTH I., GÉNIAUX I.**, Former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas : les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage, Management & Avenir (n° 36), pages 316 à 339 (2010/6)
- BATAILLE M.**, Modalités d'implication des acteurs dans le processus d'innovation. Dans F. Cros & G. Adamczewski (dir.), L'innovation en éducation et en formation (p. 119-127). Bruxelles : De Boeck. (1996)
- BATAILLE F.**, Compétence collective et performance, Revue de gestion des ressources humaines, avril-mai-juin 2001, pp. 66-81 (2001)
- BOOTZ J-P., SCHENK E., SONNTAG M.**, Gestion stratégique des compétences en PME : les enseignements d'une recherche-action, HALSHS, Bibliothèque numérique, version 2, (juillet 2011)
- BOUCHARD S. et CYR C.**, Les équipes de travail interdisciplinaires : regard sur les facteurs d'une réussite, Mémoire, Université de Montréal (2013)
- BOUQUET C.**, Le secret des équipes innovantes, Harvard business revue (2019)

**BOURET J., HOARAU J., MAULÉON F.**, Soft Skills, Développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière (2018)

**BUCHERER E., EISERT U., ET GASSMANN O.**, Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management, 21(2), 183-198. (2012)

**BRASSEUR M, MAGNIEN L.** Quel est le rôle de l'apprentissage dans la diffusion des pratiques exemplaires ? Le cas d'une formation au management. Revue internationale de psychosociologie 2009/37 (Vol. XV), pages 327 à 355 (2009)

**CAMERON K. S. ET QUINN R. E.**, Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework: Addison-Wesley Publishing. (1999)

**CANNON M. ET EDMONDSON A.**, Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently), Long Range Planning, 38(3), 299-319. (2005)

**CARÉ A. ET ROY P.**, Spécificités et enjeux des innovations stratégiques vertes (2018)

**CHANAL V., DEFÉLIX CH., GALEY B., LACAZE D.** Les personnes innovantes dans les entreprises doivent-elles faire l'objet d'une GRH spécifique ? (2003)

**CHAPEL V.**, Thèse La croissance par l'innovation intensive : de la dynamique d'apprentissage à la révélation d'un modèle industriel le cas Tefal (1997)

**CHEN C. J., ET HUANG J. W.**, Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management Capacity. Journal of Business Research, 62, 104-114 (2009)

**CHRISTENSEN C.M.**, The innovator's dilemma (1997)

**CHRISTENSEN C.M.**, LE GENE DE L'INNOVATEUR - Cinq compétences qui font la différence Ed. Pearson (2013)

**CHRISTENSEN C. M., RAYNOR M. E., ET MCDONALD R.**, What Is Disruptive Innovation? (2015)

**COURPASSON, D. LIVIAN, Y.F.** Le développement récent de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologie ? Revue de gestion des ressources humaines, n° 1, octobre 1991, pp. 3-10 (1991)

**CUSIN J.**, Vers l'instauration d'une culture du « droit à l'erreur » dans les entreprises innovantes, Annales des Mines - Gérer et comprendre 2011/2 (N° 104), pages 36 à 47 (2012)

**DANNEELS E.**, Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda. Journal of product innovation management, 21(4), 246-258. (2004)

**DEFELIX C.**, La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance

**D'HUEPPE N.**, Votre énergie est inépuisable, Iseran Editions, mars 2020.

**DRUKER P.**, Innovation and Entrepreneurship (1989)

**DUBOIS M. et RETOUR D.**, La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées, *Psychologie du Travail et des Organisations*, 5 (2-1), pp. 225-243. (1999),

**DURAND T.**, L'alchimie de la compétence, *Revue française de gestion*, n° 127, janvier-février 2000, pp. 84-102 (2000)

**HOFSTEDE G.**, *Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, New York, McGraw-Hill (1991)

**GAILLARD I., DE TERSSAC G., SARFATI F., WASER A.M.**, Compétences organisationnelles et santé, *Sociologies pratiques*, 2013/1 (n° 26), pages 19 à 26 (2013)

**GILBERT, P. ; PARLIER, M.** La compétence du «mot-valise», au concept opératoire. *Actualité de la Formation permanente*. (116), 14-18 (1992)

**GODIN B.**, *L'innovation sous tension. Histoire d'un concept* (2017)

**GOLEMAN, D., BOYATZIS R., et MCKEE A.**, *L'intelligence émotionnelle au travail*, Village Mondial, Pearson Education (2005)

**GRANT R.M.**, Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, 4, jul-aug, 375-387 (1996)

**GUTTENTAG D.**, Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, 18(12), 1192-1217. (2013)

**GUILHON B., et TREPO G.**, *Les dimensions actuelles du phénomène technologique,* L'Harmattan, Collection « Logiques économiques, Paris. (1993)

**GUILHON B.**, Technologie, organisation et performances, le cas de la firmeréseau », *Revue d'Economie Politique*, 102, n°4, Juillet-Août, pp.58-87. (1992),

**HAMEL G., ET PRAHALAD C. K.**, *Competing for the Future*. Harvard Business Press (1996)

**IRIBARNE A.**, *La compétitivité. Défi social, enjeu éducatif*, Presses du CNRS (1989)

**KEEGAN A., TURNER J.-R.**, (2001), Quantity versus quality in project-based learning practices, *Management learning*, vol. 32, No. 1, p. 77-98.

**KIM W. C., ET MAUBORGNE R.**, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press (2005)

**KLASRFELD A.**, La gestion des compétences au service de l'innovation : gérer par les contenus ou gérer par les processus, *Actes du 14ème Congrès de l'AGRH, Grenoble, Volume 2*, p.1543-1562 (2003)

**KLASRFELD A.**, RH et innovation : "Gestion des compétences et innovation : pour une approche délibérément émergente", *Actes du Congrès AGRH Grenoble* (2003)

**KLEIN J.**, Parenthetic Learning in Organizations: Toward the Unlearning of the Unlearning Model, *Journal of Management Studies*, Vol. 26, N°3, p. 291-308 (1989).

**LE BOULAIRE M., RETOUR D.**, Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? Revue de Gestion des Ressources Humaines, 70, 51-68 (2008)

**LEHMANN-ORTEGA L., et ROY, P.** Les stratégies de rupture. Revue française de gestion, 35(197), 113-126 (2009)

**LISON C., BÉDARD D., BEAUCHER C., et TRUDELLE D.**, De l'innovation à un modèle de dynamique innovationnelle en enseignement supérieur (2014)

**LE BOTERF G.**, L'ingénierie et l'évaluation de la formation, éditions d'Organisation, (1990)

**LE BOTERF G.**, De la compétence : essai sur un attracteur étrange, Paris, Editions d'Organisation (1994)

**LE BOTERF G.**, Construire les compétences individuelles et collectives, Paris, Editions d'Organisation (2000)

**LORENZ E. VALEYRE A.**, Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne, Travail et Emploi n° 102 • Avril-juin 2005

**LOUFRANI-FEDIDA S.**, Organisation et pilotage de la dynamique du métier de chef de projet. Le cas d'IBM, Gestion 2000, vol. 23, n° 4, juillet-août 2006, pp. 159-177 (2006)

**LYNN G.S., MORONE J.G., ET PAULSON A.S.**, Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process, California Management Review, 38(3), 8-37. (1996)

**MALGLAIVE G.**, La compétence : mythe, construction ou réalité ? Flash formation continue, n° 392, 1<sup>er</sup> nov. 1994, pp. 10-16 (2014)

**MALGLAIVE G.**, Compétences et ingénierie de formation, in : Minet Francis (coord.), Parlier Michel (coord.), De Witte Serge (coord.). - La compétence : mythe, construction ou réalité ? - Paris : L'harmattan, 1994.- pp. 153-167 (2014)

**MAMIDENNA S.**, Use portfolios in a soft skills Course. The Icfai University journal of soft skills, 3(1) (2009)

**MARKIDES C.**, Strategic innovation. Sloan management review, 38(3), (1997)

**MICHAUX V.**, Compétences collectives et haute performance : apports théoriques et enjeux opérationnels, Revue de gestion des ressources humaines, 58, pp. 45-65. (2005)

**MILIKEN F. J., et L. L. MARTIN**, Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, The Academy of Management Review, vol. 21 (2), pp.402-433 (1996).

**MORLAIX S.**, Compétences des élèves et dynamique des apprentissages (2009)

**MUIR C.**, Learning soft skills. Business Communication Quarterly, 67(1), 95-101. (2004)

**Norme AFNOR FD x 50 271**, Management de l'innovation - Intégration du développement durable dans le management de l'innovation (2013)

**OCDE**, Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3e édition (2005)

**OIRY E.**, Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? Revue Française de Gestion 2005/5 P. 13 à 34 (2005)

**OSTERWALDER A., PIGNEUR Y.**, BUSINESS MODEL Nouvelle Génération (2010)

**PICHAULT F., PICQ T.**, Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation, Clés d'analyse et interrogations, Revue française de gestion 2013/2014 (N°223, pages 161 à 182 (2013)

**PRAHALAD C et HAMEL G.** The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, may-june 1990 (1990),

**RETOUR D.**, Le DRH de demain face au dossier Compétence, Management et avenir, n° 4, avril 2005, pp. 187-200 (2005)

**RETOUR D., KROHMER C.**, La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences, in Defelix, C., Klasferd, A., Oiry E., (dir.), Nouveaux regards sur la gestion des compétences, Paris, Vuibert, pp. 149-183. (2006)

**RETOUR D., PICQ T., DEFELIX C.**, (dir.), Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions, Paris, Vuibert, (2009)

**RICO R., E. MOLLEMAN, M. SANCHEZ-MANZANARES et al.**, The Effects of Diversity Faultlines and Team Task Autonomy on Decision Quality and Social Integration, *Journal of Management*, vol. 33 (1), pp.111-132 (2007)

**ROUBY E. ET THOMAS C.**, La construction de compétences collectives en environnement complexe : une analyse en termes d'attention organisationnelle, Le cas exploratoire de la conduite d'un four de cimenterie GRH 2014/3 (2012)

**ST-PIERRE J., TRÉPANIÉ M., ET RAZAFINDRAZAKA T.**, Analyse des pratiques d'innovation dans les PME : facteurs endogènes, facteurs exogènes et perspective systémique. Institut de recherche sur les PME, 1-67. (2013).

**SANSÉAU P.Y.**, Criticité des compétences en systèmes d'information : quelles stratégies d'externalisation à moyen terme pour les entreprises ? Grenoble Ecole de Management (Post-Print) hal-01982279, HAL. (2017)

**SHAW. B. et BARRET-POWER E.**, The Effects of Diversity on Small Work Group Processes and Performances Human Relations, vol. 51 (1 0), pp.1307 -1325. (1998).

**SCHEIN E.H.**, How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room, *Sloan Management Review*, 34(2), 85-92. (1993)

**SCHLEGELMILCH B., DIAMANTOPOULOS A., KREUZ P.**, Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), 117-132. (2003).

- SCHOETTL J.-M.**, La révolution à petits pas. *Revue française de gestion*, 35(197), 163-173, (2009)
- SCHUMPETER J.**, *Théorie de l'évolution économique* (première édition, 1911 ; deuxième édition, 1926)
- SCHUMPETER J.**, *Capitalisme, socialisme et démocratie* (1942)
- SELLENET C.**, Approche critique de la notion de "compétences parentales", *La revue internationale de l'éducation familiale*, vol. 2, n° 26, pp. 95-116 (2009)
- SHIPTON, H., FAY, D., WEST, M., PATTERSON, M., ET BIRDI, K.** Managing People to Promote Innovation, Creativity and Innovation Management, 14(2), 118-128. (2005).
- STROOBANTS M.**, *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Editions de l'université de Bruxelles (1993)
- STROOBANTS M.**, La fabrication des compétences, un processus piloté par l'aval ? *Formation emploi* 2007/3 (n° 99), pages 89 à 94 (2007)
- TYWONIAK S.**, Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? Groupe HEC (1998)
- TRUBNIKOV D.**, Analysing the Impact of Regulation on Disruptive Innovations: The Case of Wireless Technology. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 17(4), 399-420. (2017)
- WERNERFELT B.**, A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, N° 2. (1984)
- WITORSKI R.**, De la fabrication des compétences. *Education permanente*, 135, 57-69 (1998)
- ZARIFIAN P.**, *Objectif compétence*. Paris : Edition Liaisons. (1999)
- ZARIFIAN P.**, *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*. Paris : Editions Liaisons. (2009)

## ANNEXES

## ANNEXE 1 - Le guide d'entretien

*Nota : les entretiens ont été menés par visio-conférence. Ce guide a été présenté oralement dans son intégralité. Aucune préparation préalable n'a été demandée aux personnes interviewées.*

### INTRODUCTION

Questions pratiques et transparence : *Acceptez-vous que nous enregistrions cet entretien ? Aucune diffusion de cet enregistrement ne sera faite. Cela nous permettra de retranscrire la richesse de nos échanges et d'en faciliter l'analyse. Si nous devons vous citer dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, vos citations seront bien évidemment anonymisées.*

Avant de démarrer, nous vous proposons de nous présenter ainsi que la thématique du sujet abordé puis nous vous laisserons la parole afin que vous puissiez à votre tour vous présenter et répondre aux différentes questions. Notre entretien se déroulera sur 1h. Prêt, alors GO!

**Notre sujet :** Dans le cadre de notre MBA, nous sommes une équipe de 4 personnes au sein de Dauphine travaillant sur le sujet suivant : **Quelles sont les compétences adaptées aux entreprises innovantes ?**

**Pourquoi ce sujet ?** Quel que soit le secteur d'activités, les marchés sont de plus en plus concurrentiels, et les cycles de vie des produits/services/Modèle Business s'accélèrent. La réactivité, l'agilité...l'anticipation semblent de mise encore plus avec cette crise sanitaire et ce contexte incertain. Notre conviction est que « *L'innovation ne se produit pas par hasard<sup>1</sup>* ». Elle prend naissance dans un environnement nécessairement favorable à "l'invention". Au-delà des ressources techniques, financières... qui sont des pré-requis pour innover, nous pensons que les ressources humaines peuvent faire la différence à entreprise et secteur comparable. Par les ressources humaines (ou Richesses Humaines), nous entendons les visions des dirigeants, les compétences des collaborateurs, la culture de l'entreprise...l'organisation. Nous avons fait le choix de creuser le mix des compétences car nous sommes convaincues qu'elles peuvent permettre aux entreprises de garder une longueur d'avance sur leur BM.

**Pourquoi Alchimie ?** Votre entreprise cohabit beaucoup d'items : Une entreprise de la « Tech » et nous avons un vrai intérêt pour ce secteur. La présence d'un dirigeant « créateur », entrepreneur, partie prenante de son entreprise. Une entreprise positionnée sur un secteur dynamique, porteur, c'est le cas de l'OTT. Une entreprise en transformation, en développement, et en questionnement permanent. Et enfin que notre étude soit utile pour contribuer au chemin de la performance d'Alchimie. Comment ? Nous allons réaliser une 15zaine d'entretiens sur l'ensemble des pôles avec des collaborateurs, managers ou non, et une synthèse des résultats sera présenté à Nicolas D., CEO.

Notre entretien comporte 3 parties :

- Nous aborderons en quoi Alchimie est novateur et la culture associée.
- Nous parlerons des compétences ; individuelles, collectives...
- et enfin nous terminerons par les leviers accélérateurs.

Pouvez-vous vous présenter en quelques minutes :

Quel est votre parcours /expérience ?

Quel est votre métier et fonction au sein d'Alchimie ?

### L'environnement innovant / l'écosystème innovant

1. Selon vous, en quoi le modèle Alchimie est-il un modèle innovant ?
2. Est-ce-que vous avez le sentiment que l'innovation par le modèle économique (BM) est incarnée au sein d'Alchimie ? Et si oui, par qui ? Et comment ?

### La culture d'innovation

Nous décrivons la culture d'organisation selon deux dimensions : la **flexibilité** d'une part, et l'**orientation interne ou externe** d'autre part.

3. Concernant la **flexibilité**, sur une échelle de 1 à 5, quelle place donneriez-vous chez Alchimie à :

a/ la latitude d'action :  absent  peu présente  présente  très présente  sur-représentée

b/ la prise de risque :  absent  peu présente  présente  très présente  sur-représentée

c/ le droit à l'erreur :  absent  peu présente  présente  très présente  sur-représentée

4. S'agissant du positionnement de ses collaborateurs, pensez-vous qu'Alchimie est centrée sur un fonctionnement interne, ou plutôt favorable à la relation extérieure, encourageant la différenciation, la curiosité, la confrontation (des idées) ?

a/ Externe :  absent  peu présente  présente  très présente  sur-représentée

b/ Interne :  absent  peu présente  présente  très présente  sur-représentée

Commentaires :

.....  
.....

## L'innovation, une affaire de compétences individuelles

**5. Qu'est ce qui fait qu'un collaborateur va réussir chez Alchimie et répondre aux enjeux et aux objectifs de l'entreprise ? Entre les compétences du « savoir », « savoir-faire », « savoir-être », quel serait votre classement de 1 à 3.**

1/ ....

2/ ....

3/ ....

Commentaires :.....  
.....

**6. Pourriez-vous nous citer quelques compétences de « savoir-être » nécessaires qui contribuent au développement de l'entreprise ?**

Listes de compétences (soft skills) :

.....

**7. Ces compétences existent-elles dans votre équipe, ou sont-elles à développer ?**

- Oui
- Non

## L'innovation, c'est agir ensemble

**8. En 3 mots clés, comment décririez-vous « l'agir ensemble » ?**

3 mots clés :

.....

**9. Ressentez-vous une volonté partagée « d'agir ensemble » chez Alchimie ?**

- Oui
- Non

**10. Selon vous, de quelle manière « l'agir ensemble » permet-il de conserver l'avantage concurrentiel d'Alchimie et de répondre à l'accélération du business model ?**

Commentaires :.....  
.....

**11. Retrouve-t-on chez Alchimie :**

a/ un apprentissage collectif :  absent  peu présente  présente  très présente  sur-représenté

b/ une dynamique d'équipe :  absent  peu présente  présente  très présente  sur-représentée

c/ **une coopération, communication transversale** :  absent  peu présente  présente  très présente  sur-représentée

d/ **un partage des savoirs et des expériences** :  absent  peu présente  présente  très présente  sur-représenté

e/ **une mémoire collective** :  absent  peu présente  présente  très présente  sur-représentée

f/ **un but commun** :  absent  peu présente  présente  très présente  sur-représenté

g/ **un référentiel commun** :  absent  peu présente  présente  très présente  sur-représenté

h/ **un langage commun** :  absent  peu présente  présente  très présente  sur-représenté

Commentaires :.....  
.....

### L'innovation, c'est des compétences propres à l'entreprise

**12. Retrouvez-vous les dimensions suivantes dans l'entreprise, et si oui, pensez-vous qu'il y en ait une qui prime chez Alchimie ?**

a/ **la formalisation** :  absent  peu présente  présente  très présente  sur-représenté

b/ **l'amélioration continue** :  absent  peu présente  présente  très présente  sur-représenté

c/ **la surveillance** :  absent  peu présente  présente  très présente  sur-représenté

Commentaires :.....  
.....

### L'innovation, c'est se tourner vers son environnement externe

**13. Quelles compétences sont externalisées volontairement et pourquoi ?**

.....

### Le levier ressources humaines

**14. Pensez-vous que la diversité est présente et/ou recherchée chez Alchimie ? Si oui, sous quelle forme ? (pluridisciplinarité, mixité H/F, nationalités différentes voire profils atypiques) ?**

Commentaires :.....  
.....

### **L'acculturation dans un environnement innovant**

**15. Les valeurs Alchimie sont-elles connues et partagées au sein des équipes ?  
Si oui, quelles sont-elles ?**

Commentaires :.....  
.....

**16. Face à la forte croissance et l'internationalisation d'Alchimie, y-a-t-il de nouvelles compétences nécessaires ?**

a/ Compétences de « savoir » :  
.....

b/ Compétences de « savoir-faire » :  
.....

c/ Compétences de « savoir-être » :  
.....

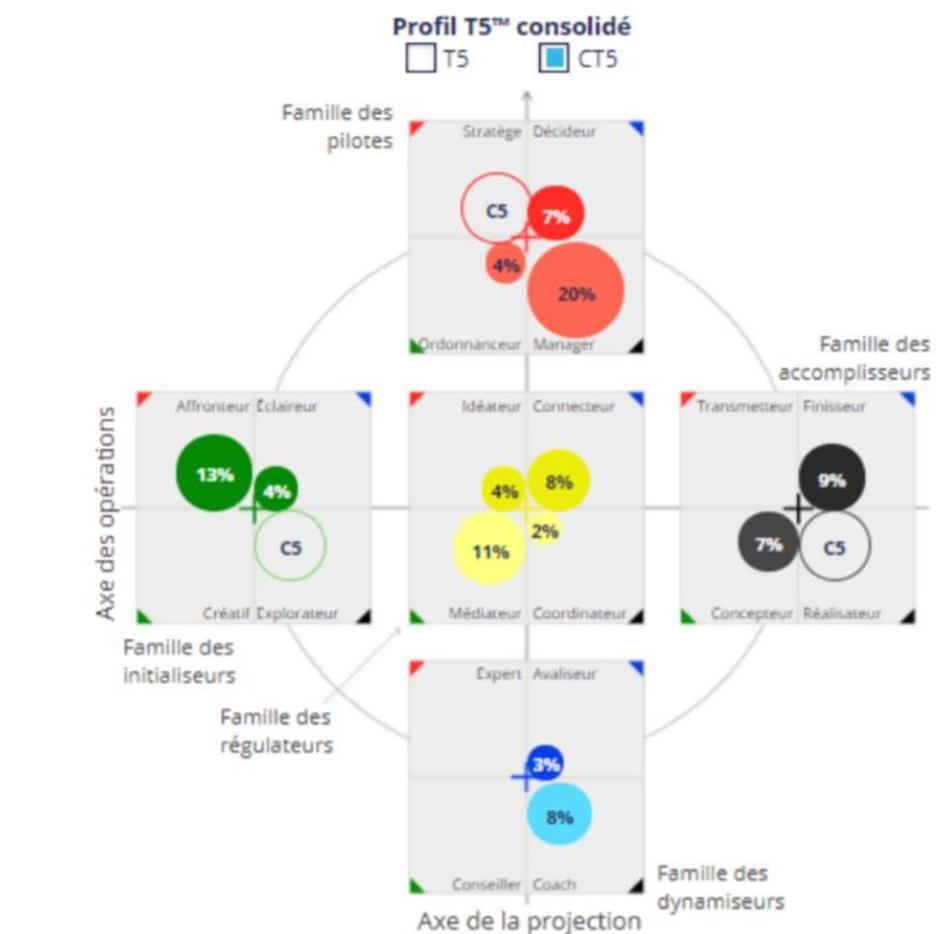
### **CONCLUSION**

Nous vous remercions pour ce temps d'échanges. Avez-vous quelque chose à rajouter ?

Commentaire global  
.....  
.....

## ANNEXE 2 - Map&Match

### Map&Match© consolidé d'une équipe de 8 personnes



	<b>Connecteur</b> : lien, communication, information, expression des liens sociaux, provoquer des rencontres
	<b>Décideur</b> : décision, choix, discernement, doute, arbitrage, assumer
	<b>Finisseur</b> : finition, aboutissement, perfection, amener un projet à son aboutissement
	<b>Coach</b> : performance, progression, recul, aide, accompagnement, motivation
	<b>Affronteur</b> : challenge, compétition, moteur, négociation, surmonter, se mesurer à d'autres/à des obstacles

Les bulles pleines sont de l'ordre de **l'inné** (qualité intrinsèque).  
 Les bulles vides sont de l'ordre de **l'acquis** (par l'apprentissage)

Deux axes (1) de création de valeur (2) projectionnel