

**LE CONCEPT DE COMPÉTENCE EN STRATÉGIE :
PERSPECTIVES ET LIMITES**

Pierre-Xavier MESCHI
Maître de Conférences
Faculté des Sciences Économiques
Université de la Méditerranée
14 Rue Puvis de Chavannes
13001 Marseille
France
Tel. (00 33) 04 91 13 96 36
Fax (00 33) 04 91 90 58 29

Connaissances, ressources, savoirs, savoir-faire ou capacités..... autant de termes, familiers aux spécialistes de gestion des ressources humaines ou d'organisation, qui trouvent une résonance nouvelle dans le champ de la recherche en stratégie. Ce dernier est ainsi traversé par un vaste mouvement qui s'interroge sur les enjeux de l'utilisation du concept de compétence en stratégie. Ce mouvement est entretenu par un foisonnement de recherches et d'articles publiés sur ce thème, preuve d'un véritable engouement qui touche aussi bien le monde académique que professionnelle. Le succès rencontré par ce concept dans le domaine de la stratégie s'inscrit dans un courant, en pleine expansion, qui s'intéresse à l'étude des facteurs stratégiques intangibles tels que *l'apprentissage, les savoir-faire et la synergie* (Rumelt, 1994 : XV) ; en reprenant les termes employés par Rumelt (1994), l'étude de ces facteurs spécifiques a rencontré *un écho immédiat et inhabituellement large à l'intérieur de ces communautés* (académiques et professionnelles). Aucun angle d'analyse de la compétence n'a été négligé. Le concept de compétence a ainsi été abordé sous un angle descriptif - il a permis d'apporter un regard différent sur la nature de la concurrence inter-entreprises - mais également sous l'angle prescriptif en tant que nouvelle source potentielle d'avantage concurrentiel. Si les perspectives stratégiques offertes par ce concept semblent nombreuses et prometteuses, l'observation des pratiques et l'analyse de la littérature soulèvent néanmoins un certain nombre de difficultés et de limites dans son application théorique et concrète. Ces difficultés et limites sont révélatrices d'un processus de formation et de maturation d'un concept qui n'est pas totalement abouti. Mieux comprendre le concept de compétence ainsi que ses enjeux pour la stratégie constitue l'objet principal de ce travail. Un

retour sur les racines et sur les contours du concept doit permettre de décrire et de dépasser certaines difficultés (sémantique et méthodologique), tout en gardant présent à l'esprit les limites stratégiques inhérentes au concept de compétence lui-même.

LE CONCEPT DE COMPÉTENCE EN STRATÉGIE : RACINES ÉCONOMIQUES ET ORGANISATIONNELLES

De nombreux concepts relevant du champ de la recherche en stratégie (apprentissage organisationnel, analyse industrielle, vision stratégique.....) ont été inspirés de théories provenant tant des sciences sociales que des sciences économiques. Le concept de compétence n'a pas échappé à cette tendance. Une préoccupation commune de ces différentes disciplines a été de comprendre comment les entreprises organisaient et géraient leurs compétences de manière à leur procurer un avantage concurrentiel solide et durable. La théorie des organisations et la gestion des ressources humaines ainsi que l'économie industrielle ont tous les trois tenté de décrire ce phénomène ; mais cette description initiale du concept de compétence s'est faite selon des angles de compréhension et d'analyse différents.

Racines Économiques du Concept de Compétence et Avantage Concurrentiel

L'entreprise compte davantage que l'industrie, bien que lancée sur le ton de la provocation par Baden-Fuller & Stopford (1992 : 23), cette formule n'en repose pas moins sur un fondement théorique et empirique solide. En effet, ce n'est pas une formule à l'emporte-pièce, mais plutôt la conclusion d'une étude complète menée auprès d'entreprises florissantes mais qui étaient *a priori* "condamnées" par la structure défavorable de leur environnement. Qu'il s'agisse du retour au premier plan de grandes entreprises occidentales telles que GENERAL MOTORS et GENERAL ELECTRIC aux États-Unis - un mensuel économique français ne qualifiait-il pas ce retour de *résurrection des dinosaures* ? (Capital, Août 1996) - ou USINOR-SACILOR et FIAT en Europe, déstabilisées par les évolutions rapides de leur environnement ou de l'émergence soudaine d'entreprises asiatiques, japonaises et sud-coréennes notamment, au sein d'industries en déclin (*cf.* sidérurgie, construction navale.....) ou fortement concurrentielles (*cf.* électroménager, automobile, électronique grand public.....), les exemples ne manquent pas pour remettre en question la pertinence de l'approche structurelle en stratégie. Cette dernière postulait que certaines industries possédaient une structure (taux de croissance de la demande, nature et nombre des facteurs clés de succès,

degré de concentration.....) qui les rendaient plus profitables que d'autres : la structure de l'environnement déterminait ainsi en grande partie la performance de l'entreprise. Au contraire, les exemples précédents accréditent l'idée que le déterminant majeur du profit et de la croissance n'est pas tant la structure de l'industrie que la mobilisation et la combinaison astucieuse des ressources possédées par l'entreprise. Plus complètement satisfaisante tant sur le plan de la compréhension des phénomènes stratégiques que celui de la prescription, l'approche structurelle, jugée trop déterministe, cède désormais la place à une nouvelle approche théorique, l'approche fondée sur les ressources (*cf.* "resource-based view"), qui est à la fois critique et complémentaire. *Cet intérêt reflète l'insatisfaction liée à l'approche statique et équilibrée de l'économie industrielle qui a dominé la plupart des pensées contemporaines sur la stratégie et a renouvelé l'intérêt pour des théories économiques plus anciennes du profit et de la concurrence associés aux travaux de Ricardo (1817), Schumpeter (1934) et Penrose (1959) (Grant, 1991). S'inscrivant dans le champ de la stratégie, ces travaux ont apporté un éclairage nouveau à un débat économique ancien opposant les tenants de l'emprise sectorielle sur la performance (Bain, 1951 ; Scherer, 1973) aux partisans d'une causalité inverse (cf. écoles autrichienne et de Chicago). En effet, ces derniers considéraient que la performance d'une entreprise tenait davantage à la possession de ressources et de compétences rares qu'à un choix judicieux de positionnement dans telles ou telles industries considérées comme rentables.*

La prédominance de l'entreprise et de ses ressources sur l'industrie et ses caractéristiques structurelles définit ainsi une nouvelle approche dans le domaine de la stratégie. Cependant, si l'on se place sous un angle économique, cette "nouvelle" approche possède des racines anciennes. Elle prend conjointement son origine dans la fameuse "loi des débouchés" énoncée par Say (1803 : 149), *c'est la production qui crée une demande pour les produits..... Le fait seul de la formation d'un produit ouvre, dès l'instant même, un débouché à d'autres produits*, et dans la "théorie de la rente" formulée par Ricardo (1817) ; ce dernier avait démontré que la possession d'une ou plusieurs ressources rares pouvait engendrer pour son propriétaire une situation de rente très bénéfique. Associant ces deux théories économiques, Schumpeter (1934), Penrose (1959) ainsi que les théoriciens de l'économie de l'offre - "supply side economics" - (*cf.* notamment Friedman, 1969) ont suggéré que ce qui rendait les entreprises performantes n'étaient pas tant le choix d'une industrie attractive que celui d'une stratégie intelligente et originale s'appuyant sur des ressources uniques ou rares.

La causalité entre industrie attractive et entreprise performante était même renversée : si certaines industries semblent moins attractives que d'autres, c'est en raison de l'absence de ressources clés chez la plupart des entreprises présentes. En d'autres termes, un avantage concurrentiel ne serait pas nécessairement le résultat d'un choix éclairé de couples produits/marchés (*i.e.* le choix du "bon" environnement), il pourrait être également la conséquence de la possession d'une ou plusieurs ressources rares constituant une "quasi-rente" pour l'entreprise. Cette idée incarne le retour au premier plan des théories de Say (1803) et Ricardo (1817) dont elle constitue une version moderne et élargie au champ de la stratégie.

Selon Grant (1991), le concept d'avantage concurrentiel renvoie sans détour au concept de ressource, à savoir *tous les actifs (matériels et immatériels) liés en permanence à l'entreprise* (Wernerfelt, 1984). Un avantage concurrentiel serait toujours lié à la possession des ressources appropriées : *par exemple, l'habileté à établir un avantage de coût est lié à la possession de certaines telles qu'une capacité de production importante, une technologie de process supérieure, ou bien encore un accès privilégié à des matières premières à bas prix, ou à une main-d'oeuvre bon marché* (Grant, 1991 : 117). C'est la démarche d'identification (*cf.* "resources building"), d'exploitation et de combinaison (*cf.* "resources leveraging") de ces ressources qui assurera le succès de l'entreprise ; néanmoins, celui-ci n'est pas tant corrélé à la quantité de ressources mobilisées qu'à leur utilisation à bon escient et à leur rareté (Barney, 1991). Cette démarche devra en priorité se concentrer sur l'identification et l'exploitation d'une ressource clé pour l'entreprise, les compétences. En effet, Le concept de compétence occupe une place centrale dans l'approche fondée sur les ressources. Prahalad & Hamel (1990) ont soutenu ainsi l'idée que les ressources sur lesquelles l'entreprise devait investir en priorité étaient ses compétences. En particulier, ces derniers ont recommandé d'investir sur les compétences clés (*cf.* "core competencies") de l'entreprise qu'ils définissent comme *le savoir collectif de l'organisation, notamment dans la manière de coordonner diverses compétences de production et d'intégrer de multiples courants technologiques* (Prahalad & Hamel, 1990 : 82).

Racines Organisationnelles du Concept de Compétence et Avantage Concurrentiel

En matière de théorie des organisations et de gestion des ressources humaines, les recherches se sont concentrées pendant longtemps sur l'étude des relations "verticales" et hiérarchiques

entre les postes de travail au sein des entreprises. L'étude de ces relations a une longue histoire qui remonte aux développements et succès de l'école rationaliste classique. Ainsi, l'organisation traditionnelle et quasi-universelle des entreprises autour du concept de poste de travail repose sur les principes définis par Taylor (1914) dans *la Direction Scientifique des Entreprises* et Fayol (1917) dans *les Principes Généraux d'Administration Générale et Industrielle*. Étude scientifique, division et spécialisation des tâches ont aboutit à une multiplication des postes spécialisés et hiérarchisés dans l'organisation "taylorienne". L'organisation fondée sur le poste (cf. "job-based organization") s'est construite sur l'idée que les salariés dans l'entreprise ont chacun un poste précis caractérisé par des qualifications, des responsabilités et un niveau hiérarchique spécifiques. Le résultat d'une telle organisation s'est concrétisé par des postes très spécialisés qui se sont intégrés dans des départements ou fonctions également très spécialisés et une structure de travail comportant de nombreux niveaux hiérarchiques. Ces départements ou fonctions sont apparus comme autant de compartiments étanches fragmentant un processus complet de travail en une somme de tâches différenciées et spécialisant les organigrammes ; ce qui fait que les organisations fondées sur le poste ont souvent été assimilées à des *silos fonctionnels, ou encore des tuyaux de poêle, des structures verticales bâties à partir de petits morceaux de processus* (Hammer & Champy, 1993 : 38).

Le poste et sa description sont au coeur du modèle de gestion et d'organisation des ressources humaines utilisé dans ce type d'organisation (Lawler & Ledford, 1992 ; Lawler, 1994). Les systèmes traditionnels de rémunération, de formation, de gestion des carrières et de recrutement ont été bâtis autour du concept de poste. Les descriptions de poste, en spécifiant les qualifications requises pour occuper tel ou tel poste, permettent de situer et de bien différencier les postes les uns par rapport aux autres ; à partir de cette description discriminante, les responsables de la gestion des ressources humaines peuvent orienter les programmes de formation pour certains types de poste, mettre en adéquation le profil d'un poste avec celui d'un individu dans le cadre d'un recrutement, établir un niveau de rémunération correspondant aux exigences de chaque poste, ou encore servir à créer des départements spécialisés issus de regroupements de plusieurs postes.

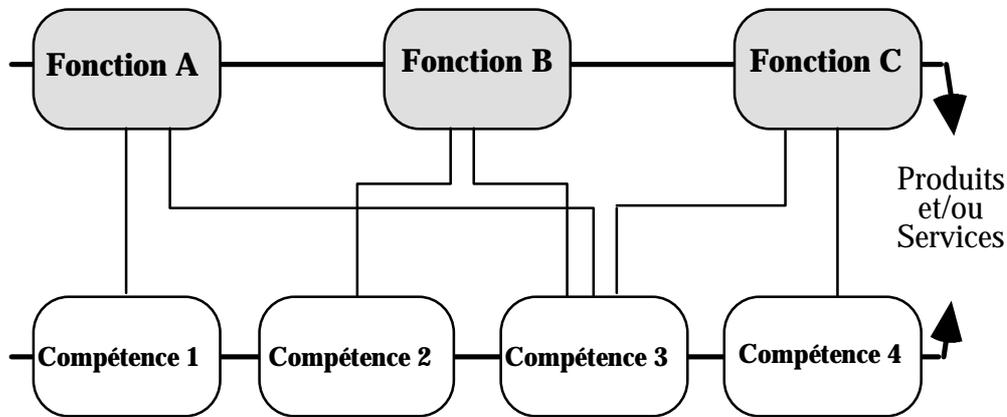
L'organisation fondée sur le poste a fait preuve d'efficacité dans un contexte économique et social particulier. Il s'agissait pour les entreprises d'organiser une production conforme aux

besoins peu différenciés du marché, avec une main-d'oeuvre peu qualifiée et de faible niveau de vie. Cependant, ce contexte a évolué et l'organisation fondée sur le poste a rencontré certaines difficultés d'adaptation en regard de l'évolution conjointe de l'environnement économique de l'entreprise et des attentes sociales des salariés ; comme l'a expliqué Lawler (1994 : 4), *il y a de bonnes raisons de croire qu'un individu occupant un poste ne correspond plus à la meilleure façon d'organiser et de gérer des individus.*

Deux objectifs organisationnels se sont imposés aux entreprises confrontées à ces modifications économiques et sociales, flexibilité et polyvalence. Ce double objectif a amené les entreprises à reconsidérer l'organisation traditionnelle fondée sur le poste, s'accompagnant d'une forte spécialisation et d'une pyramide hiérarchique élevée. Il a fallu explorer de nouvelles organisations de travail plus courtes en niveaux hiérarchiques et plus centrées sur des ensembles cohérents d'activités ; chaque poste devant être redéfini sur une base plus large, plus complexe, beaucoup moins spécialisée et hiérarchisée. Moins de niveaux hiérarchiques et une base de définition plus large du travail ont le double avantage de concilier au mieux enjeux économiques et sociaux. En effet, cela permet d'une part, d'obtenir plus de souplesse d'action pour l'équipe dirigeante et d'autre part, de varier et d'enrichir le travail des salariés.

Cependant, pour que réduction des niveaux hiérarchiques et élargissement du travail se concrétisent dans la réalité pour l'entreprise par la création d'un avantage concurrentiel solide et durable, il est impératif pour celle-ci de s'appuyer sur une nouvelle organisation flexible et polyvalente dont l'élément central est la compétence. En effet, comme l'a montré Freiche (1992 : 28), *la compétence devient le nouveau concept appliqué lorsque des postes s'enrichissent en même temps que leur stabilité ou leur durée de vie devient incertaine.* C'est désormais cette organisation fondée sur la compétence (cf. "competence-based organization") qui est appelée à devenir le pivot d'un nouveau modèle de gestion et d'organisation des ressources humaines pour les entreprises (Dutailly, 1990 ; Lawler & Ledford, 1992 ; Schuler, 1992 ; Donnadiou & Denimal, 1994 ; Le Boterf, 1994). Le développement d'une organisation fondée sur la compétence implique une remise en question de l'organisation traditionnelle de l'entreprise par grandes fonctions (Galbraith & Lawler, 1993). Le pivot central se déplace du poste vers l'individu, de la gestion rigide des emplois et des classifications à la gestion transversale des compétences.

Figure 1 : Approches Fonctionnelle et “Compétence”



L’organisation de l’entreprise est ainsi complètement renversée (cf. Figure 1). Avec l’organisation fondée sur le poste, c’était la combinaison de plusieurs fonctions spécialisées, dans lesquelles se retrouvait systématiquement les mêmes compétences génériques, qui permettait d’aboutir à la réalisation d’un produit ou d’un service. Tandis que dans une organisation fondée sur la compétence, c’est à partir de la combinaison de ces compétences génériques communes que l’on obtient un produit ou un service ; Prahalad & Hamel (1990 : 82) ont comparé cette organisation particulière à celle d’un arbre, *l’entreprise est comme un arbre. Le tronc et les principales branches sont les produits de base ; les petites branches sont les unités ; les feuilles, les fleurs et les fruits sont les produits vendus aux clients. La racine qui apporte nourriture, soutien et stabilité est la compétence de base.* Renouveler les organisations traditionnelles, se préoccuper directement de ce qui constitue les sources d’avantage concurrentiel pour l’entreprise sont autant d’éléments qui s’inscrivent dans une approche qui vise à revenir sur l’essentiel et à prendre en considération davantage le “tronc” de l’entreprise, *i.e.* ses compétences, sans pour autant négliger ses produits et/ou ses services, *i.e.* ses “feuilles”, ses “fleurs” et ses “fruits”.

LE CONCEPT DE COMPÉTENCE EN STRATÉGIE : L’“ARLÉSIENNE” DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE

La réflexion conduite au sein de la littérature en stratégie sur la compétence constitue un paradoxe à part entière. En effet, toutes les études s’accordent à vanter en théorie les mérites

d'un tel concept mais rares sont celles qui proposent des éléments concrets d'identification et d'organisation. A croire que ce concept soit frappé du mythe provençal de l'"Arlésienne", immortalisée dans un conte de Daudet (1872) : tout le monde en parle comme quelqu'un d'exceptionnel mais personne ne l'a jamais vu. Cette situation s'explique à partir de deux raisons, une sémantique et une méthodologique.

Difficultés Sémantique et Méthodologique

Le peu de cas concrets répertoriés comme s'inscrivant dans une démarche d'identification et d'organisation des compétences tient tout d'abord au manque de précisions dont souffre la clé de voûte de ce type de démarche, la compétence elle-même. Avant de développer une telle démarche au sein des entreprises, il s'agirait dans un premier temps de s'entendre sur ce qu'on appelle une compétence dans le cadre de la recherche en stratégie. En effet, le concept de compétence semble revêtir des significations très diverses générant une grande confusion autour de sa définition.

L'ambiguïté paraît être entretenue par le fait que de nombreuses études travaillant sur ce thème se gardent bien de proposer une quelconque définition de base ; le recours à une définition populaire ou généralement admise semble les dispenser de cette nécessité de clarification. Cependant, en se penchant plus précisément sur les travaux qui ont apportés une définition de la compétence, on peut constater que les propositions faites manquent souvent de rigueur. Nombre de définitions s'enferment dans un discours circulaire et tautologique articulé autour de quelques termes employés indifféremment pour décrire la compétence. Ainsi, comme l'a remarqué Nanda (1993 : 8), *les ressources sont définies comme les atouts de l'entreprise, et les atouts de l'entreprise comme des ressources stratégiques ; les capacités sont définies en termes de compétences et les compétences sont ensuite définies en termes de capacités.*

D'autres encore contribuent à épaissir le mystère autour du concept de compétence en générant une multitude de termes associés ; parfois même, certains termes ont des significations tellement proches de la compétence que l'on peut s'interroger sur la pertinence de telles subtilités. Ainsi, parmi les compétences distinctives (Selznick, 1957), les compétences clés (Prahalad & Hamel, 1990 ; Dale, 1991 ; Sterne, 1992 ; Doz, 1994), les aptitudes stratégiques (Clarke, 1984 ; Irvin & Michaels, 1989), la plate-forme stratégique

(Milan, 1991), les capacités centrales, stratégiques ou collectives (Lenz, 1980 ; Clarke, 1984 ; Leonard-Barton, 1992 ; Stalk *et al.*, 1992 ; Meyer & Utterback, 1993), les actifs invisibles, stratégiques, intangibles ou rares (Itami, 1987 ; Amit & Shoemaker, 1993), les ressources immatérielles ou intangibles (Barney, 1986 et 1991 ; Hall, 1993 ; Black & Boal, 1994), il est difficile d'y voir clair et de discerner les termes interchangeables avec la compétence de ceux qui ne le sont pas.

En outre, parmi les définitions proposées pour le concept de compétence, nombreuses sont celles qui sont inopérantes et incomplètes dans une démarche concrète d'identification et d'organisation car elles décrivent la compétence au travers de ses conséquences et non de sa nature : les compétences sont ainsi, par définition, des ressources qui procurent un avantage concurrentiel pour l'entreprise. C'est ainsi que Wernerfelt (1984) va jusqu'à définir les compétences, et plus généralement les ressources, comme *n'importe quel facteur qui peut être envisagé comme un atout ou une faiblesse de l'entreprise*. Nanda (1993 : 9) en conclut que *si les ressources sont définies par ce qu'elles font plutôt que par ce qu'elles sont, il devient impossible de distinguer les ressources stratégiques de celles qui ne le sont pas*.

Essai de Définition : La Compétence Stratégique

Qu'est-ce qu'une compétence ? Est-ce que chaque compétence détenue au sein de l'entreprise engendre systématiquement la création d'un avantage concurrentiel solide et durable ? Ou, au contraire, est-ce que certaines compétences seraient plus stratégiques, en tant que sources potentielles directes d'un avantage concurrentiel, que d'autres ? Autant de questions qui n'ont reçues qu'une attention restreinte de la part de la littérature en stratégie en regard de celle accordée à l'étude des conséquences de la possession de compétences. Si ce que fait la compétence est connu, comment elle le fait, *i.e.* la nature de sa relation avec l'avantage concurrentiel, et ce qu'elle est, *i.e.* la nature de la compétence elle-même, le sont beaucoup moins.

Le concept de compétence s'est peu à peu imposé à deux niveaux, individuel et organisationnel, dans certaines entreprises qui ont engagées une réflexion approfondie sur l'identification de leurs compétences. Afin de mieux comprendre la notion de compétence dans l'entreprise, il faut noter que ces deux niveaux ne sont pas indépendants, mais sont, au contraire, étroitement liés. Au niveau organisationnel, ce qu'on peut appeler compétence clé

ou organisationnelle, est la résultante de la combinaison coordonnée et valorisante d'un ensemble de compétences professionnelles présentes au niveau individuel : l'individu est le support physique de la compétence. La compétence peut être définie à ce niveau individuel comme étant un ensemble de connaissances, capacités et volonté professionnelles. Comme l'ont remarqué Aubret *et al.* (1993), les compétences individuelles s'articulent autour de deux piliers principaux, le "savoir" (*cf.* les connaissances) et le "savoir-faire" (*cf.* les capacités) : l'espace du "savoir" concerne les savoirs et intelligences - *i.e.* les capacités à comprendre, concevoir et décider - émergents ou sollicités par l'espace du "savoir-faire" pour l'améliorer ou le faire évoluer (Le Moigne, 1990).

Néanmoins, à coté des dimensions professionnelles *stricto sensu* de la compétence individuelle, il nous paraît important dans le prolongement des travaux de Le Boterf (1994 : 16) - *La compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir ni à un savoir-faire* - d'ajouter une composante d'ordre plus comportementale qui est le "vouloir" ou le "savoir-être" (*cf.* la volonté). La compétence individuelle apparaît ainsi comme un système constitué par trois espaces interdépendants. L'interdépendance entre ces trois dimensions est une fonction essentielle pour faire fonctionner et développer un tel système : comme l'a expliqué Malglaive (1990), c'est en acceptant de faire et en faisant (*cf.* "vouloir" et "savoir-être") que l'on devient capable de faire (*cf.* "savoir-faire") et de penser (*cf.* "savoir"). La compétence clé ou organisationnelle ne peut être appréhendée dans l'entreprise si son identification et son analyse se font *ex nihilo*, sans connexion avec les compétences individuelles qui la constituent. D'ailleurs, Hamel & Prahalad (1994 : 215) n'ont-ils pas expliqué qu'*il est impossible de gérer dans la pratique la réserve de compétences clés de l'entreprise tant que l'on ne les a pas décomposées, au point même d'identifier les individus et les talents qui y concourent.*

Si la compétence en stratégie se définit comme la combinaison coordonnée et valorisante d'un certain nombre de compétences individuelles, qu'en est-il alors du caractère stratégique de telle ou telle compétence clé ou organisationnelle présente au sein de l'entreprise ? En d'autres termes, comment peut-on distinguer une compétence stratégique dans le portefeuille de compétences clés d'une entreprise ? Le problème est désormais de comprendre la relation entre possession et articulation de certaines compétences et création d'un avantage concurrentiel. C'est en remontant d'une façon plus générale à l'analyse des ressources, et

notamment de leur caractère stratégique (Rumelt, 1984 ; Teece, 1986 ; Dierickx & Cool, 1989 ; Grant, 1991 ; Peteraf, 1993), qu'il nous a été possible de définir la compétence stratégique. Les ressources se révèlent stratégiques dans la poursuite d'un avantage concurrentiel s'il apparaît que celles-ci sont *difficiles à identifier et à comprendre, imparfaitement transmissibles et difficilement reproductibles* (Grant, 1991 : 129). La compétence, comme n'importe quelle autre ressource (actifs immobiliers, brevets.....) sera ainsi considérée comme stratégique si elle est utile, rare et opaque.

En première analyse, deux attributs de la compétence stratégique se dégagent immédiatement : l'utilité ainsi que la rareté. L'utilité de la compétence renvoie au rôle tenu par cette dernière dans le processus de création de valeur de l'entreprise. L'utilité perd ici son sens économique (*cf.* analyse marshallienne de l'utilité) et financier (*cf.* création de valeur pour les actionnaires), pour prendre une signification résolument stratégique (*cf.* création de valeur pour les clients). Sur le plan stratégique, le processus de création de valeur se matérialise pour une entreprise par le développement de produits ou de services considérés comme étant uniques et répondant exactement aux besoins de ses clients. La compétence utile, et donc stratégique, est par conséquent celle qui, par mobilisation ou combinaison avec d'autres compétences, va permettre de développer de tels produits ou services (Bogner & Thomas, 1995). La rareté de la compétence se révèle également stratégique pour l'entreprise, puisque la possession de compétences rares est une source d'avantage concurrentiel, voire de rentes : *la clé de l'existence de rentes ricardiennes tient à la présence* (au sein de l'entreprise) *d'un facteur rare* (Rumelt, 1987 : 142). Cependant, l'interprétation de la rareté ne doit pas se faire au sens restrictif du terme : compétence rare ne signifie pas compétence unique. En effet, une compétence peut être rare, mais pas nécessairement unique, pour procurer à l'entreprise détentrice un avantage concurrentiel. La rareté suscite de fait une situation de quasi-monopole sur une ou plusieurs compétences, grâce à des barrières qui limitent la mobilité inter-entreprises de ces compétences. Ces "barrières à la mobilité" au sens de Caves & Porter (1977), garantissant le caractère rare d'une compétence, s'appuient sur la spécificité et la nature intrinsèque à une entreprise de la compétence étudiée. Pour conduire à un avantage concurrentiel, la compétence doit être spécifique à l'entreprise qui l'a développée. C'est l'articulation et la valorisation sur une longue période de compétences individuelles particulières qui définiront la ou les compétences clés de l'entreprise, conduisant à un avantage concurrentiel solide et durable. La compétence rare est ainsi avant tout une

compétence spécifique à très peu d'entreprises. Elle est la conséquence d'une mobilité imparfaite générant des coûts de transaction très élevés (Teece, 1986).

Le troisième attribut stratégique est l'opacité de la compétence en question, qui déterminera sa plus ou moins grande imitabilité ou substituabilité par d'autres entreprises. Cet ultime attribut stratégique ne peut se comprendre que par la présence de différents "mécanismes d'isolation" (Rumelt, 1984), qui contribuent à l'opacité des compétences. Dans cette optique, le concept d'"ambiguïté causale" se révèle d'une importance capitale (Lippman & Rumelt, 1982 ; Reed & Defillippi, 1990). L'ambiguïté causale touche à *l'incertitude concernant les causes des différences de performance entre les entreprises. Elle empêche les imitateurs potentiels de savoir quoi imiter et comment le faire* (Reed & Defillippi, 1990). Ce concept met en avant le caractère complexe, tacite et transparent d'une compétence clé au sein de l'entreprise. Agissant comme une barrière à l'imitation, l'opacité contribue à entretenir la rareté de la compétence et à la rendre plus stratégique.

La compétence stratégique est donc un construit humain utile, rare et opaque ; elle est profondément insérée dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, et, à ce titre, difficilement mobile, imitable et substituable. En fait, la compétence stratégique est inséparable de l'entreprise qui la met en oeuvre. Sa valeur n'a de sens que par rapport à l'entreprise qui va l'utiliser et la développer.

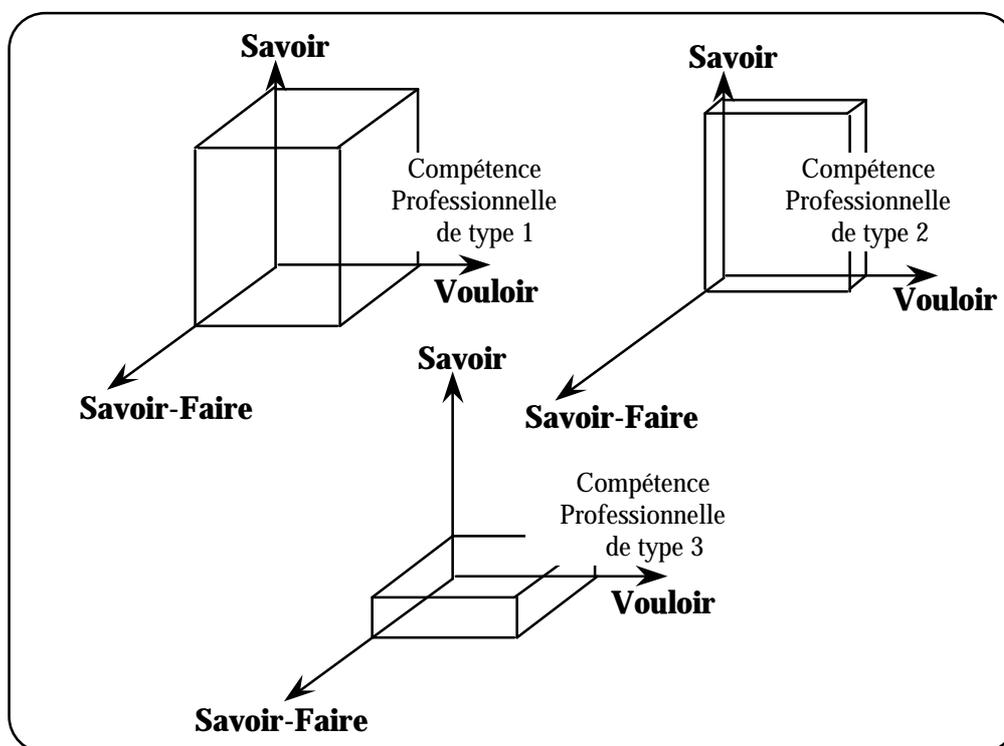
LE CONCEPT DE COMPÉTENCE EN STRATÉGIE : ORGANISATION DANS L'ENTREPRISE

Illustrations Empiriques

Outre le problème de l'identification de la compétence, il s'agit désormais de s'interroger sur les modalités pratiques d'organisation des compétences dans l'entreprise. Pour éclairer cette interrogation, il faut noter que la tendance actuelle dans de nombreuses entreprises concernées est de découper le réel en groupes professionnels constitués de postes qui sont parfois disparates, mais dont le point commun est de s'appuyer globalement sur des compétences considérées comme similaires et/ou complémentaires ; la critique principale soulevée par certains spécialistes à l'encontre de ce type d'organisation est que l'on aboutit souvent à *créer des collections d'individus détenteurs de qualités ou d'aptitudes communes plus fondées sur une standardisation volontariste de règles de recrutement et de promotion que sur des réalités professionnelles tangibles..... la notion de compétence en management, isolée d'aspects techniques, sociaux et professionnels, contribuerait à créer un groupe bien artificiel* (Courpasson & Livian, 1991 : 7).

Pour éviter de fondre les individus et leurs postes dans des groupes dont le dénominateur commun, la compétence, s'apparente plus à un construit intellectuel qu'à une "réalité professionnelle", il convient de respecter une méthodologie d'organisation progressive et rigoureuse, dont le point de départ est l'observation de l'individu au travail. La première étape de cette organisation consiste à identifier les compétences professionnelles, en tant qu'ensemble de connaissances, savoir-faire et volonté professionnelles (*cf. infra*), présentes au niveau individuel. Il s'agit là d'une lourde phase d'analyse préalable, l'objectif étant d'obtenir, pour l'entreprise étudiée, une carte détaillée des différentes compétences professionnelles existantes (*cf. Figure 2*). Cette carte met en lumière le patrimoine des compétences individuelles qui peuvent être mobilisées et coordonnées à tout instant dans l'intérêt de l'entreprise.

Figure 2 : Exemple de Carte des Compétences Professionnelles de l'Entreprise



La deuxième étape consiste à hiérarchiser et agréger les compétences professionnelles identiques et/ou complémentaires en quelques pôles de compétences, qualifiées de clés ou d'organisationnelles (*cf. infra*), qui soutiennent et “nourrissent” les différentes fonctions et activités de l'entreprise. Ces compétences clés sont de nature collective et ne peuvent exister en l'absence d'individus mais “*un seul individu ou une petite équipe ne peuvent guère posséder à eux seuls une compétence fondamentale (ou clé)*” (Hamel & Prahalad, 1994 : 215).

Le passage entre des connaissances, des savoir-faire et des volontés individuelles, *i.e.* des compétences individuelles, et la compétence clé à laquelle elles contribuent, ne se résume pas à une simple affaire de consolidation ou d'agrégation de compétences. En effet, l'“addition” de compétences individuelles ne conduira à l'émergence d'une compétence clé que si elle s'accompagne conjointement d'une intégration et d'une synergie de ces différentes compétences (*cf.* Encadré 1). Autrement dit, les compétences clés de l'entreprise sont moins le résultat d'une addition que d'une multiplication, d'une synergie de compétences individuelles transversales aux différentes fonctions et activités traditionnelles de l'entreprise.

C'est cette synergie qui fait l'originalité du concept de compétence en stratégie : celui-ci représente l'ensemble intégré et coordonné de ce qui a été appris et expérimenté, par-delà les compétences individuelles et les fonctions de l'entreprise.

Encadré 1 : Combinaison de Compétences Individuelles - Le Cas de FEDERAL EXPRESS

L'émergence et le développement d'une des compétences clés de l'entreprise de messagerie nord-américaine, FEDERAL EXPRESS, concernant l'acheminement et la livraison de colis s'expliquent par l'intégration et la valorisation réussie de certaines compétences individuelles très pointues dans le domaine de la technologie des codes barre, des communications sans fil et de la programmation linéaire.

Source : Hamel & Prahalad (1994)

L'exemple de la démarche "Stratégie de Compétences" impulsée par la Direction Générale de MERLIN GERIN dès 1990 s'inscrit parfaitement dans l'idée selon laquelle l'existence de compétences clés dans une entreprise dépend de l'articulation réussie ou non d'un ensemble de compétences individuelles parfois très disparates. Dans le cadre de sa "Stratégie de Compétences", MERLIN GERIN a clairement identifié quelques compétences clés qui contribuaient à différencier son offre de celle de la concurrence : *la stratégie d'offre de MERLIN GERIN a toujours été influencée par ses compétences, mais l'entreprise n'avait qu'une connaissance intuitive de ses réelles aptitudes. Aujourd'hui, MERLIN GERIN a une perception beaucoup plus claire de ses compétences et de celles qu'elle doit développer pour asseoir sa croissance* (Harmand, Direction "Organisation" MERLIN GERIN, entretien, 1994 in Cremer & Meschi, 1996).

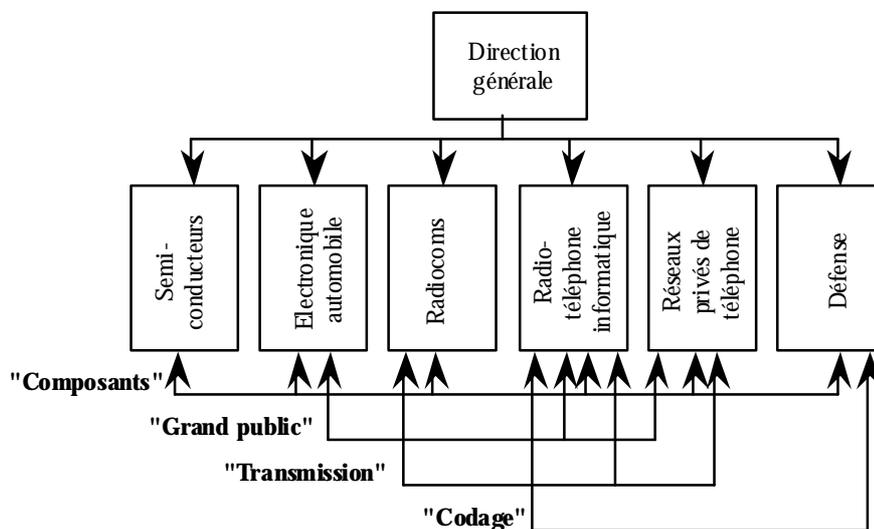
Encadré 2 : La Compétence Clé "Gestion Industrielle" chez MERLIN GERIN

Parmi les compétences clés qui ont permis à MERLIN GERIN de différencier son offre, celle qui est qualifiée de "Gestion Industrielle" tient une place importante car elle intervient dans plusieurs fonctions productives de l'entreprise. Définie comme le pilotage des ressources internes et externes pour satisfaire le besoin quantitatif du client, cette compétence clé est devenue un atout, et cela car sa construction est issue de l'association solide entre des compétences individuelles diverses allant de la planification des productions à la gestion des flux physiques.

réussie que si elle parvient à remplir une condition préalable. En effet, le développement de nouvelles compétences clés requiert la consolidation des compétences clés actuelles. Une organisation construite autour de ses compétences clés ne doit pas rester figée sur ses compétences clés actuelles, elle doit les cultiver, les rendre stratégiques, *i.e.* les utiliser et les protéger. Partant du principe que si l'on n'utilise pas ou peu une compétence clé, celle-ci s'use, il faut faciliter le déploiement des compétences dans tous les secteurs de l'entreprise ; les compétences clés ont pour vocation de circuler dans l'entreprise, leur application et leur combinaison dans des contextes différents en garantit la richesse et la pérennité. Cela suppose la présence d'un cadre organisationnel flexible, privilégiant la transversalité, puisque le déplacement des compétences clés se concrétise par le redéploiement physique de l'ensemble des individus qui sont les supports humains de ces compétences. Plus une compétence clé "tourne" dans l'entreprise (*i.e.* plus la mobilité interne des individus qui incarnent cette compétence clé est forte), plus cette compétence s'enrichit et se développe au travers de multiples fertilisations croisées avec d'autres compétences.

Encadré 3 : La Circulation et la Combinaison des Compétences Clés chez MOTOROLA

Mise en situation critique par ses concurrents japonais, l'entreprise nord-américaine d'électronique MOTOROLA a démarré au milieu des années '80 un processus de transformation organisationnelle qui a été détaillé dans la vision stratégique "Rise of the Challenge" ("Relever le Défi"). A l'aide d'une redéfinition poussée de son identité, de la nature de ses activités et divisions, de ce qu'elle voulait être dans l'avenir, MOTOROLA a été conduit à identifier ses compétences clés *i.e.* les compétences sur lesquelles ont été et seront bâties les activités d'aujourd'hui et de demain. Quatre compétences clés ont ainsi été définies, qui se partagent entre les différentes activités de l'entreprise : "composants", "expertise électronique grand public", "transmission" et "codage".



MOTOROLA a par la suite fondé une université maison en vue de faire pénétrer et circuler ces compétences clés dans toutes les parties de l'entreprise. La circulation et la combinaison de ces différentes compétences clés a permis à MOTOROLA, à la différence de certains de ses concurrents, de ne plus seulement se limiter à l'électronique professionnelle mais de produire dans aussi pour le grand public en se lançant dans des activités *a priori* éloignés mais proches en termes de d'articulation de compétences clés : semi-conducteurs, téléphonie cellulaire, pager.....

Source : Boston Consulting Group (1991)

La consolidation des compétences clés actuelles ne doit pas faire oublier qu'à terme un avantage concurrentiel solide et durable de l'entreprise ne se forgera que sur la base d'un renouvellement de ces compétences clés. A ce titre, Prahalad & Hamel (1994 : 84) ont préconisé aux entreprises d'élaborer une "architecture stratégique", *carte routière de l'avenir qui identifie les compétences clés à acquérir*. L'architecture stratégique constitue un véritable programme à moyen terme d'organisation de ses compétences clés dont l'entreprise aura

besoin pour réaliser ses objectifs stratégiques. L'éclairage du concept de compétence clé au travers de la dynamique temporelle est un des aspects essentiels de la démarche de conceptualisation des compétences clés réalisée par les deux auteurs ; *chez Hamel & Prahalad, l'invocation de la notion de compétence clé est moins un appel à l'identification de ses compétences actuelles qu'à la construction de ses compétences futures* (Grant, 1991 : 132).

Au-delà de la démarche d'organisation des compétences et des enjeux qui y sont associés (obtention du meilleur niveau de compétences individuelles, synthèse de ces compétences individuelles sous forme de quelques compétences clés, développement des compétences clés présentes et futures), de nombreuses interrogations persistent concernant la pérennité et le fonctionnement pratique d'une telle organisation : quels sont les écueils à éviter lors du pilotage de cette organisation ? Quels peuvent être les conditions *sine qua non* à respecter afin de garantir le bon fonctionnement de cette structure ?

Limites : Inertie et Fragilité Organisationnelles

L'analyse de la littérature ainsi que les quelques rares exemples d'entreprises qui ont initiées une démarche d'identification et d'organisation de leurs compétences montrent que deux écueils principaux sont à éviter : l'inertie et la fragilité organisationnelles.

D'aucuns s'accordent à remarquer que la première limite découle naturellement du type de contexte organisationnel susceptible d'être favorable à la mise en oeuvre d'une telle démarche. En effet, l'identification et l'organisation de ses compétences est, pour l'entreprise, un processus lent qui requiert une certaine répétition des tâches dans le cadre d'un apprentissage individuel et organisationnel qui peut souvent se révéler long. Or, cette condition ne peut être remplie que si l'entreprise se place dans un contexte organisationnel de forte stabilité. A propos de la démarche de la "Stratégie de Compétences" mise en oeuvre chez MERLIN GERIN, Cuvècle (Direction "Organisation" MERLIN GERIN, entretien, 1994 *in* Cremer & Meschi, 1996) observe *qu'elle ne peut être "jouée" que dans le cadre d'un portefeuille d'activités relativement stable*. Ainsi, le succès d'une démarche d'identification et d'organisation des compétences dépend de la stabilité et de la permanence du portefeuille d'activités de l'entreprise. Il s'ensuit que toute entreprise désireuse d'engager une telle démarche doit au préalable sérieusement s'interroger sur le devenir de ses activités présentes.

De la stabilité à l'inertie organisationnelle, il n'y a qu'un pas que l'entreprise non avertie peut aisément franchir. La mise en lumière de cette première limite nous renvoie à une réflexion de Doz (1994 : 95) pour qui *le processus de gestion par les compétences est intrinsèquement conservateur, non seulement à cause de sa nature cumulative et répétitive, mais par ses effets indirects* :

- d'une part, il contribue à développer une "logique dominante de management", *i.e. la façon selon laquelle les dirigeants conçoivent les activités et prennent les décisions d'allocation des ressources* (Bettis & Prahalad, 1986 : 490), qui peut conduire l'entreprise à devenir prisonnière de ses choix. La logique de management des compétences, cumulative et répétitive, peut pousser une entreprise à se replier sur elle-même, en se focalisant sur l'identification et l'organisation de ses compétences actuelles. Une telle logique tend à maintenir un *statu quo* stratégique - la même organisation, les mêmes marchés, les mêmes individus et la même stratégie - ainsi qu'à fragiliser l'entreprise si celle-ci laisse se déprécier ses compétences stratégiques (perte d'utilité, de rareté ou d'opacité des compétences).

- d'autre part, *au-delà de la performance, une compétence croissante dans un domaine particulier entraîne généralement un engagement émotionnel fort. La défense des compétences existantes devient alors un enjeu dans l'organisation* (Doz, 1994 : 96).

Que la réflexion sur l'identification et l'organisation de ses compétences conduise une entreprise à délibérément orienter sa stratégie dans le sens de la stabilité, voire même de l'inertie, est un constat qui peut s'inscrire dans le cadre plus général du débat classique sur la liaison entre structure et stratégie, initié par Chandler (1962) et complété par Hall & Saias (1979) ; ces deux derniers ont notamment défendu l'idée selon laquelle les stratégies découlaient directement des choix structurels. En replaçant cette idée dans le champ de la compétence, nous pouvons considérer que l'inertie organisationnelle est une conséquence potentielle des contraintes structurelles, inhérentes au concept de compétence, pesant naturellement sur le processus stratégique. A ce sujet, Collis (1991 : 51) concluait que *l'évolution historique de la firme* - ce que d'autres ont qualifié d'"héritage administratif" (Bartlett & Goshal, 1994) - *i.e. l'état de ses ressources* (et donc de ses compétences), *contraint ses choix stratégiques, affectant ainsi ses résultats sur le marché.*

Pour sa part, la deuxième limite associée à la démarche d'identification et d'organisation des compétences ne découle pas directement des orientations stratégiques prises par l'entreprise ;

la fragilité organisationnelle est une conséquence potentielle des modifications dans la façon de gérer et d'organiser les individus dans l'entreprise. La réussite de cette démarche implique de renouveler et de déplacer la logique traditionnelle de gestion et d'organisation des ressources humaines vers une logique alternative qui repose sur trois piliers : l'individu, l'apprentissage et la transversalité. Donner une réalité organisationnelle au concept de compétence suppose l'abandon de la logique des postes et des qualifications professionnelles au profit de celle des compétences détenues par les individus, de la logique du ciment hiérarchique de l'organisation ("pouvoir sur") au profit de celle de l'apprentissage des compétences ("pouvoir de"), et de la logique rigide des "tuyaux", "silos" (Hammer & Champy, 1993), "cheminées" (Mintzberg, allocution d'ouverture des XIIèmes Journées Nationales des IAE, Montpellier, 1994) fonctionnels ou divisionnels à celle décroissant de la transversalité des compétences et de la mobilité interne des individus. Le changement de gestion et d'organisation des ressources humaines est clair ; en revanche, ce qui l'est moins, ce sont les conséquences pratiques de ce changement. Il peut paraître logique d'attendre de telles modifications qu'elles créent un mécontentement social lié à l'abandon du statut et de la sécurité qui sont conférés par le poste et les qualifications professionnelles, une incertitude collective consécutive à la disparition de référents forts tels que les fonctions spécialisées ou les activités auxquels les individus pouvaient se rattacher ou s'identifier, et des incohérences entre les actions menées dans le cadre de projets transversaux qui sont souvent très complexes à mettre en oeuvre sur le terrain. La combinaison de ces effets pervers peut conduire à considérablement fragiliser l'entreprise si celle-ci n'est pas à même d'apporter des réponses organisationnelles concrètes à de tels problèmes.

LA VISION STRATÉGIQUE : UN LEVIER À APPLIQUER AUX COMPÉTENCES

Face à ces deux limites, la marge de manoeuvre de la démarche d'identification et d'organisation des compétences est étroite ; il faut savoir doser la stabilité sans risquer l'inertie et le déclin organisationnels, et réformer la gestion et l'organisation des ressources humaines sans fragiliser l'entreprise. Celle-ci doit alors utiliser un nouveau ciment qui puisse assurer stabilité, cohésion et dynamisme. La démarche d'identification et d'organisation des compétences n'est pas complète et sa pérennité reste incertaine si elle ne s'appuie pas sur une vision stratégique clairement définie par l'entreprise. La vision stratégique est l'élément fondamental qui soutient et sous-tend le concept de compétence en apportant le ciment

nécessaire pour consolider cet édifice fragile, menacé d'incohérences. Le processus de mise en oeuvre d'une vision stratégique consiste pour l'entreprise à se donner sur le long terme des intentions ambitieuses, souvent irréalistes en regard des compétences actuellement à disposition, mais devant impérativement être positives ; *la peur peut provoquer d'extraordinaires changements sur une courte période, mais une aspiration ambitieuse provoque une volonté permanente d'apprendre et de se développer* (Senge, 1991 : 286). Senge (1991) a comparé l'écart entre la vision stratégique et la réalité à la force engendrée par la tension d'un élastique tendu entre l'ambition et le réel. Il n'existe que deux façons de relâcher cette tension ; la première est de hisser la réalité au niveau de la vision stratégique, la seconde est de rabaisser la vision au niveau de la réalité. La première solution mobilise l'énergie créatrice de l'entreprise, ce qui fait dire à Senge (1991 : 198) que l'écart entre la vision stratégique et la réalité est fondamentalement une "tension créatrice". Plus cet écart est grand, plus l'entreprise est amenée à développer et à combiner ses compétences de manière audacieuse pour le combler. L'écart entre vision stratégique et réalité est nécessaire car, au travers de la tension créatrice exercée sur les compétences de l'entreprise, il est source de dynamisme, *s'il n'y avait pas d'écart, il n'y aurait aucune raison de bouger, d'agir* (Senge, 1991 : 199). Néanmoins, des intentions ambitieuses, bien que souvent considérées comme irréalistes, doivent rester dans le domaine du raisonnable ; la position de Hamel & Prahalad (1990 : 64), défendant des *ambitions disproportionnées en regard des ressources et des capacités* (de l'entreprise), s'inscrit plutôt dans le domaine de l'irréalisme déraisonnable. Un des objectifs prioritaires de la vision stratégique est de s'appuyer sur le réservoir de compétences actuelles de l'entreprise pour la pousser à se dépasser, et non pas en étant fantaisiste ou déraisonnable de développer en son sein un sentiment peu mobilisateur de scepticisme ou de frustration.

Cependant, dans le cadre d'une démarche d'identification et d'organisation des compétences, l'ambition ne permettra de libérer la tension créatrice de l'entreprise en focalisant ses compétences sur la réalisation d'une vision stratégique à la seule condition que cette dernière s'accompagne de stabilité et de cohésion. Il ne faut pas perdre de vue que les salariés sont le support physique des compétences, et par conséquent agir sur les compétences comme un levier compétitif requiert l'adhésion, la cohésion et la stabilité de l'ensemble du personnel de l'entreprise. En effet, la vision stratégique ne peut jouer ce rôle dynamique positif sur les compétences que lorsque la direction suivie par l'entreprise a un sens et fait sens pour chacun.

Par delà la nécessité de dynamisme matérialisée par l'ambition, une démarche d'identification et d'organisation des compétences a ainsi besoin de stabilité et de cohésion pour se pérenniser. A côté de la seule ambition, la vision stratégique doit également incarner des valeurs partagées susceptibles de provoquer un fort lien émotionnel entre l'entreprise et ses membres, *i.e. qu'elle soit la base d'un sens de la communauté qui soit présent à travers l'organisation et qui confère une cohérence à l'ensemble des activités* (Senge, 1991 : 191). A ce titre, la vision stratégique est enracinée profondément dans l'entreprise, elle ne se plaque pas sur l'entreprise mais au contraire, naît en son sein ; *une vision stratégique ne se construit pas sur des ruines, mais sur de l'existant* (Shoemaker, 1992 : 69). En forgeant une vision partagée et enracinée, compréhensible par tous et emportant l'adhésion, l'entreprise élabore ce que Bartlett & Goshal (1994) appelle un dessein stratégique, véritable forme générique de l'identité collective. Au coeur de l'identité collective, la vision stratégique noue *un pacte d'alliance, d'essence idéologique, qui permet à l'entreprise de se situer par rapport à l'environnement et également, de poser les fondements de son intégration interne* (Fiol, 1991 : 122).

En conclusion, nous pouvons noter que pour une entreprise, la démarche d'identification et d'organisation des compétences ne peut être dissociée d'une réflexion en profondeur sur sa vision stratégique, comprise comme la combinaison d'une ambition et d'un dessein stratégique (Bartlett & Goshal, 1994) porteur de l'identité collective. Comme l'ont remarqué Reitter *et al.* (1991 : 4), *on ne peut vraiment changer que si l'on est raisonnablement sûr de ce que l'on est par delà ce changement*. En utilisant la métaphore du voilier en régate, celui-ci pourra en vain posséder des avantages décisifs en termes de coque, voilure, compétences de son équipage et capacités nautiques si ces avantages ne sont pas focalisés sur un cap, un enjeu qui a obtenu l'adhésion de l'ensemble de l'équipage. La vision stratégique est à la démarche d'identification et d'organisation des compétences ce que la coordination fonctionnelle et hiérarchique était aux organisations traditionnelles. La vision stratégique entretient la cohésion, le dynamisme et la stabilité nécessaires au bon fonctionnement d'une démarche d'identification et d'organisation des compétences ; elle trace ainsi *une tangente originale, dans laquelle les compétences clés qui feront le succès de l'entreprise pourront alors se développer au même rythme que la transformation des structures et du management* (Le Saget, 1992 : 39).

BIBLIOGRAPHIE

- AMIT, R. & SHOEMAKER, P. (1993). "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, 1, pp. 33-46.
- AUBRET, J., GILBERT, P. & PIGEYRE, F. (1993). *Savoir et Pouvoir : Les Compétences en Question*, Paris, PUF.
- BADEN-FULLER, C. & STOPFORD, J. (1992). *Rejuvenating the Mature Business*, London, Routledge.
- BAIN, J. (1951). "Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing 1936-1940", *Quarterly Journal of Economics*, 65, pp. 293-324.
- BARNEY, J. (1986). "Organizational culture : Can it be a source of sustained competitive advantage ?", *Academy of Management Review*, 11, 3, pp. 656-665.
- BARNEY, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 1, pp. 99-120.
- BARTLETT, C. & GHOSHAL, S. (1994). "Changing the role of top management : Beyond strategy to purpose", *Harvard Business Review*, 74, 3, pp. 79-88.
- BETTIS, R. & PRAHALAD, C. K. (1986). "The dominant logic : A new linkage between diversity and performance", *Strategic Management Journal*, 7, 6, pp. 485-501.
- BLACK, J. & BOAL, K. (1994). "Strategic resources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 15, 1, pp. 131-148.
- BOGNER, W. & THOMAS, H. (1996). "From skills to competences : The "play-out" of resource bundles across firms", in HEENE, A., SANCHEZ, R. & THOMAS, H., *Dynamics of Competence-Based Competition : Theory and Practice in the New Strategic Management*, London, Elsevier.
- BOSTON CONSULTING GROUP (1991). "La Plate-forme stratégique", Document diffusé lors d'une conférence pour dirigeants.
- CAVES, R. & PORTER, M. (1977). "From entry barriers to mobility barriers", *Quarterly Journal of Economics*, 91, pp. 127-132.
- CHANDLER, A. D. (1962). *Strategy and Structure*, Cambridge MA, The MIT Press.
- CLARKE, W. E. (1984). "Long-range planning : The need for strategic skills", *The Journal of Business Strategy*, 5, 2, pp. 101-102.
- COLLIS, D. (1991). "A resource-based analysis of global competition : The case of the bearings industry", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 49-68.

- CREMER, E. & MESCHI, P.-X. (1996). "Relating the corporate competences' building to the objectives emerging from the process of strategy : The case of MERLIN GERIN-Groupe SCHNEIDER", in HEENE, A. & SANCHEZ, R., *Competence-Based Strategic Management*, Chichester, John Wiley.
- COLLINS, J. & PORRAS, J. (1991). "Organizational vision and visionary organization", *California Management Review*, Fall, pp. 30-52.
- COURPASSON, D. & LIVIAN, Y.-F. (1991). "Le développement récent de la notion de compétence", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1, pp. 3-10.
- DALE, M. W. (1991). "Redeveloping core competencies in manufacturing", *Industrial and Commercial Training*, 23, 7, pp. 4-7.
- DIERICKX, I. & COOL, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, 35, 12, pp. 1504-1514.
- DONNADIEU, G. & DENIMAL, P. (1994). *Classification, Qualification, de l'Evaluation des Emplois à la Gestion des Compétences*, Paris, Editions Liaisons.
- DOZ, Y. (1994). "Les dilemmes du management des compétences clés", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 92-104.
- DUTAILLY, J.-C. (1990). "L'évolution des emplois d'exécution et la gestion des ressources humaines", *Futuribles*, Octobre, pp. 3-12.
- FIOL, M. (1991). *La Convergence des Buts dans l'Entreprise*, Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.
- FREICHE, J. (1992). "L'usage du concept de compétence", *Personnel*, 331, pp. 28-29.
- FRIEDMAN, M. (1969). *The Role of Monetary Policy*, in PIETTRE, A. & REDSLOB, A. (1986). *Pensée Economique et Théories Contemporaines*, Paris, Dalloz.
- GALBRAITH, J. R. & LAWLER, E. (1993). *Organizing for the Future*, San Francisco, Jossey-Bass.
- GRANT, R. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage : Implications for strategy formulation", *California Management Review*, Spring, pp. 114-133.
- HALL, D. & SAIAS, M. (1979). "Les contraintes structurelles du processus stratégique", *Revue Française de Gestion*, Novembre, pp. 4-15.
- HALL, R. (1993). "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 14, 2, pp. 607-618.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. (1989). "Strategic intent", *Harvard Business Review*, 67, 3, pp. 63-76.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. (1994). *Competing for the Future. Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Boston, Harvard Business School Press.

HAMMER, M. & CHAMPY, J. (1993). *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, New York, Harper Business.

HITT, M. & IRELAND, R. (1986). "Relations among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure and performance", *Journal of Management Studies*, 23, 4, pp. 401-416.

IRVIN, R. & MICHAELS, E. G. (1989). "Core skills : Doing the right thing right", *The Mac Kinsey Quarterly*, 3, pp. 4-19.

ITAMI, H. (1987). *Mobilising Invisible Assets*, Cambridge MA, Harvard University Press.

LAWLER, E. & LEDFORD, G. (1992). "A skill-based approach to human resource management", *European Management Journal*, 10, 4, pp. 383-391.

LAWLER, E. (1994). "From job-based to competency-based career development", *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp. 3-15.

LE MOIGNE, J.-L. (1990). *La Modélisation des Systèmes Complexes*, Paris, Dunod.

LENZ, R. T. (1980). "Strategic capability : A concept and framework for analysis", *Academy of Management Review*, 5, 2, pp. 254-268.

LEONARD-BARTON, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities : A paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, 13, 2, pp. 111-125.

LIPPMAN, S. & RUMELT, R. (1982). "Uncertain imitability : An analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *Bell Journal of Economics*, 13, pp. 418-438.

MALGLAIVE, G. (1990). *Enseigner à des Adultes*, Paris, PUF.

MEYER, M. & UTTERBACK, J. (1993). "The product family and the dynamics of core capability", *Sloan Management Review*, 3, pp. 29-47.

MILAN, G. (1991). "La plate-forme stratégique dans un environnement instable", *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, pp. 57-60.

NANDA, A. (1993). "Resources, capabilities and competencies", *Working Paper*, Harvard Business School, November.

PENROSE, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basic Blackwell.

PETERAF, M. (1993). "The cornerstones of competitive advantage : A resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14, 2, pp. 179-191.

- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. (1990). "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68, 3, pp. 79-91.
- REED, R. & DeFILLIPPI, R. (1990). "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, 15, 1, pp. 88-102.
- REITTER, R., CHEVALIER, F., LAROCHE, H., MENDOZA, C. & PULICANI, P. (1991). *Cultures d'Entreprise*, Paris, Vuibert Gestion.
- RUMELT, R. (1984). "Toward a strategic theory of the firm", in LAMB, R., *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs NJ, Prentice-Hall.
- RUMELT, R. (1987). "Theory, strategy and entrepreneurship", in TEECE, D., *The Competitive Challenge*, Cambridge MA, Ballinger.
- RUMELT, R. (1994). "Foreword", in HAMEL, G. & HEENE, A., *Competence-Based Competition*, New York, John Wiley.
- SAGET (le), M. (1992). *Le Manager Intuitif : Une Nouvelle Force*, Paris, Dunod.
- SAY, J.-B. (1803). *Traité d'Economie Politique*, in PIETTRE, A. & REDSLOB, A. (1986). *Pensée Economique et Théories Contemporaines*, Paris, Dalloz.
- SCHERER, F. (1980). *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Chicago, Rand-MacNally.
- SCHULER, R. S. (1992). "Strategic human resources management : Linking the people with the strategic needs of the business", *Organizational Dynamics*, 21, 1, pp. 18-32.
- SCHUMPETER, J. (1934, v. f. 1952). *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Paris, Payot.
- SENGE, P. (1991). *La Cinquième Discipline*, Paris, First.
- SHOEMAKER, P. (1992). "How to link strategic vision to core capabilities", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 67-81.
- STALK, G., EVANS, P. & SHULMAN, L. (1992). "Competing on capabilities : The new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, 70, 2, pp. 57-69.
- STERNE, D. (1992). "Core competences : The key to corporate advantage", *Multinational Business*, 3, pp. 13-20.
- TEECE, D. (1986). "Profiting from technological information : Implications for integration, collaboration and licensing", *Research Policy*, 15, 6, pp. 285-305.
- ULRICH, D. & LAKE, D. (1990). *Organizational Capability : Competing from the Inside Out*, New York, Wiley.

WERNERFELT, B. (1984). "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, 2, pp. 171-180.