

D'UNE LECTURE SEGMENTEE A UNE LECTURE TRANSVERSALE DU CONCEPT DE COMPETENCE : REDEFINITION DES COMPOSANTES DE LA GRH ET EVOLUTION DU ROLE DES MANAGERS DE PROXIMITE ?

Evelyne ROUBY
Maître de Conférences
Université de Nice Sophia Antipolis
I.A.E. de Nice
Chercheur au RODIGE (UMR 6044 CNRS)
rouby@hivaoa.unice.fr

INTRODUCTION

L'accélération technologique et en particulier l'évolution des TIC, a favorisé l'émergence de nouveaux modes d'organisation (entreprise virtuelle, groupe de projet à géométrie variable, etc.) orientés vers la recherche de plus de flexibilité et destinés à répondre à une demande évolutive, variée et toujours plus exigeante de la part des consommateurs. Sous l'impulsion de cette nouvelle donne imposée, entre autre, par la sphère technico-économique, la place accordée à la ressource humaine a été considérablement modifiée. Nouveaux défis, nouvelles logiques : la logique compétence qui succède à la logique de poste. Parallèlement à cette réforme de nature organisationnelle et des problématiques qu'elle soulève, une nouvelle façon de concevoir la stratégie a vu le jour. En effet, la croyance dans le bien fondé de l'intégration verticale a progressivement été abandonnée au profit de stratégies visant, en priorité, le recentrage de l'entreprise sur ses activités clés et le recours à des partenaires détenteurs d'actifs complémentaires. L'entreprise n'est alors plus définie sous l'angle produits/marchés, mais comme un portefeuille de ressources et de compétences à valoriser. Il s'agit notamment d'identifier celles qui sont susceptibles d'être présentes dans une fonctionnalité du produit ayant de la valeur aux yeux des clients et donc susceptibles de générer des rentes organisationnelles.

Au cœur de ce tryptique « nouvelle approche : de l'organisation – de la stratégie – de la compétitivité », le concept de compétence est apparu comme central en Sciences de Gestion. Il s'est imposé en GRH, à partir des années 80 et, en Management Stratégique, surtout à partir du milieu des années 80 avec l'approche par les ressources et les compétences, pour y connaître depuis un succès grandissant.

Dans une première partie, nous proposons de réaliser un double balayage sémantique de ce concept dans les domaines de la GRH et du Management Stratégique. Ce repérage se justifie par le fait que le concept y a émergé presque simultanément, qu'il se situe à leur intersection et que les développements propres aux deux champs disciplinaires ne se sont probablement pas réalisés de façon complètement étanche, même si des différences notables demeurent dans leur manière de l'aborder. Cette première lecture est riche en contenu et utile car destinée à faire le point sur un mot au caractère polysémique et qui a la réputation d'être une tautologie (O. Williamson, 99). Pourtant, elle ne suffit pas. Le besoin de proposer une lecture

transversale du concept se fait sentir, ce qui n'est d'ailleurs pas sans lien avec la convergence récente des questionnements en GRH et en Management Stratégique à propos du passage des compétences individuelles aux compétences collectives puis organisationnelles. Pourtant, cette lecture bien que souhaitable, appelle plusieurs questionnements. Dans une deuxième partie, nous tenterons de comprendre dans quelle mesure l'articulation entre les niveaux individuels et organisationnels de la compétence est susceptible de modifier les composantes de la GRH. Dans une troisième partie, nous nous intéresserons plus spécifiquement à la question de l'évolution du rôle des managers de proximité en regard de cet impératif d'articulation.

COMPARAISON DU CONCEPT DE COMPETENCE EN GRH ET EN MANAGEMENT STRATEGIQUE : POUR UNE LECTURE TRANSVERSALE DU CONCEPT.

La thématique de la compétence s'est imposée à la GRH et au Management Stratégique à partir des années 80 et 90 et y connaît depuis un succès grandissant. Au départ segmentée, la lecture du concept par les deux disciplines tend progressivement à devenir transversale. Cette approche transversale pose la question centrale du passage des compétences individuelles aux compétences collectives puis organisationnelles.

La lecture du concept de compétence en GRH.

Dès les années 80, la GRH s'est progressivement orientée vers une conception du travail fondée sur l'humain. Pour causes, la nouvelle donne imposée par la sphère technico-économique (M. Parlier et P. Gilbert, 94) et l'évolution des sphères sociales et psychologiques qui ont consacré le passage d'une logique de type recherche de la productivité à une logique de type recherche de la flexibilité et de la réactivité des entreprises. Cette quête de la flexibilité à laquelle s'est adossée celle de l'innovation dans les années 90, a favorisé l'émergence de nouvelles formes organisationnelles qui reconnaissent l'intellectualisation du travail (N. Jolis, 98). Celles-ci recherchent, dans le même temps, à mobiliser la subjectivité de salariés intelligents, critiques et responsables (P. Zarifian, 2000). En toute logique, le poste a cédé le pas à une situation de travail contextualisée, dynamique, localisée ; la notion de carrière s'est déplacée vers celle d'employabilité ; le concept de qualification s'est estompé au profit de celui de compétence.

Dès lors, la GRH a accordé une place centrale à la compétence individuelle même si elle a également investi en tant qu'objet d'étude la compétence collective, "*encore mal connue*" (G. Le Boterf, 99, p.122). Dans les travaux en GRH, plusieurs définitions de la compétence individuelle co-existent. A titre d'exemple, P. Gilbert et Thionville (90) la définissent comme un "*ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualisées dans des conduites professionnelles validées par l'entreprise*". Toutes les définitions de la compétence individuelle mettent plus ou moins explicitement l'accent sur l'articulation désormais bien connue entre savoirs / savoir-faire / savoir-être (P. Gilbert et M. Parlier, 1992 ; P.X. Meschi, 1997). Les savoirs sont un ensemble de connaissances mobilisées par les individus et reconnues par des institutions. Ils sont

généraux ou plus spécifiques à l'environnement professionnel de la personne, peuvent refléter sa connaissance experte des opérations réalisées dans le cadre de ses situations de travail, des procédures, mais aussi de l'objectif plus général dans lequel ces opérations s'insèrent. Les savoir-faire relèvent de la mise en acte de ce savoir théorique. Ils ont un caractère local, contingent et finalisé. Les savoir-être de l'individu intègrent plusieurs de ses capacités individuelles telles que, par exemple, sa capacité à communiquer, à valoriser ses connaissances.

A ce principe systémique qui reconnaît le caractère fondamentalement combinatoire de la compétence (articulation savoir/savoir-faire/savoir-être), s'associent six autres principes clés (C. Dejoux, 2000): la compétence se révèle dans la mise en acte (principe d'action), elle ne peut pas être séparée de ses conditions de mise en œuvre (principe de contingence), elle est contextualisée à une finalité (principe de finalité), elle doit être reconnue par d'autres que ceux qui l'exercent (principe normatif), elle doit être mise en œuvre pour ne pas s'éroder (principe dynamique), elle est transférable sur la base de processus d'apprentissage individuels et/ou collectifs (principe de régularité).

Plusieurs problématiques se sont développées à propos de l'identification des compétences individuelles, de leur reconnaissance (ce qui inclut leur négociation), de leur évaluation, de leur rémunération, de leur enrichissement. Dans ce dernier cas, il s'agit notamment de comprendre comment sont générés, formalisés, acquis, les savoirs et comment s'accumulent et se renouvellent les expériences. On constate aujourd'hui la récurrence de ces questionnements avec par exemple un intérêt pour l'implémentation des dispositifs de développement des compétences dans leur dimensions temporelle (pérennité des dispositifs mis en œuvre) et spatiale (identification des points de tension lors du choix et de la mise en place de ces dispositifs) (ESA, 2001). Autre problématique non encore complètement exploitée : la validation et la rémunération des compétences, ce qui devrait conduire à progresser dans la compréhension du rôle du management de proximité en ce qui concerne leur identification et leur évaluation.

La lecture du concept de compétence en Management Stratégique.

Le Management Stratégique s'est penché sur la thématique des compétences à partir des années 80 avec les auteurs de la *Resource Based View* (cf. infra.). Depuis, plusieurs autres travaux ont contribué à construire l'approche par les Ressources et les Compétences qui entend, entre autre, offrir un véritable renouvellement de la démarche stratégique classique issue de l'analyse industrielle. Une attention toute particulière est alors portée aux mécanismes internes permettant à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel. On passe d'un état où la stratégie est vue comme une adaptation à l'environnement, à un état où elle est perçue comme une occasion de valoriser les ressources et les compétences internes accumulées par l'entreprise. Celles-ci deviennent des facteurs stratégiques (J.B. Barney, 91) et leur caractère idiosyncratique garantit en partie à l'entreprise un avantage concurrentiel durable ou soutenable, autrement dit une rente sur le long terme.

L'approche par les ressources et les compétences s'intéresse aux compétences organisationnelles ou compétences de l'entreprise, laquelle est abordée du point de vue de ce qu'elle sait faire et non plus simplement des actifs qu'elle possède (Bogaert et ali., 94).

Les courants qu'abrite l'approche par les ressources et les compétences n'abordent pas le concept de compétence organisationnelle dans la même perspective (E. Rouby, P. Mouillot et F. Sainty, 2000). Pour les auteurs de la **Resource-Based View** (B. Wernerfelt (84, 89, 95), J.B. Barney (86, 88, 91, 96, 97) ; I. Dierickx et K. Cool (89)), les compétences sont des ressources intangibles propres à l'entreprise. Encore une fois, il s'agit de se pencher sur ce que l'entreprise sait faire, par exemple un savoir-faire de nature technologique (R. Hall, 92, 93). Parmi ces savoir-faire qui font partie du patrimoine de l'entreprise, il s'agira surtout d'identifier ceux qui sont stratégiques autrement dit ceux qui pourront conférer un avantage compétitif durable dans le temps parce que rares, peu ou mal imitables, " mal substituables ", et procurant de la valeur aux yeux des clients. Ici, les compétences stratégiques sont assimilées à des " forces " qui sont un contrepoids à l'analyse sectorielle de M. Porter (1986) (G. Koenig, 1999). La **Théorie des compétences fondamentales** (G. Hamel et C.K. Prahalad (90, 95) ; R. Sanchez et A. Heene (97)) s'intéresse surtout à l'exploitation des compétences, une fois celles-ci détenues par l'entreprise. Cela rejoint la visée essentiellement opérationnelle de ces travaux et leur articulation autour d'une réflexion à propos de la méthodologie à employer par l'entreprise pour identifier et valoriser ses compétences. La compétence est vue comme " a Bundle (i.e. une combinaison) of constituent Skills (i.e. aptitudes) and Technologies ", autrement dit, elle provient de la « *coordination of diverse production skills and integration of multiple streams of technologies* » (Rumelt, 94). Les compétences de l'entreprise seront donc généralement désignées comme un ensemble combiné de savoirs divers et de technologies qui permettent à l'entreprise de proposer un avantage particulier à la clientèle. Cette distinction se retrouve par exemple dans l'arbre de compétences de M. Giget (98) ou chez G. Hamel (94) pour qui il existe trois grands champs de compétences liés les uns aux autres à savoir, l'accès au marché, les processus productifs et les contributions fonctionnelles du produit (dimension essentiellement technique et technologique de la compétence). Pour R. Sanchez, A. Heene et H. Thomas (96, p. 8), la compétence organisationnelle se comprend comme « *an ability to sustain the coordinated deployment of assets in a way to help a firm achieve its goals* ». Les auteurs insistent sur le fait que la compétence suppose qu'il y ait obtention d'un résultat (création de valeur), lequel suppose à son tour une intention de résultat et un agencement construit afin d'y aboutir. Les compétences organisationnelles sont alors intimement liées aux processus de management et aux éléments organisationnels construits autour de la connaissance et des savoir-faire individuels. D'un côté, il y a des ingrédients, un patrimoine, des actifs tangibles ou intangibles qui peuvent s'acheter ou s'échanger (perspective d'allocation), et de l'autre, leur mise en action combinée portée par des individus et des processus organisationnels, pour atteindre un objectif voulu (perspective de création). La **Théorie des capacités dynamiques** (D.J. Teece, G. Pisano et A. Shuen, 97) quant à elle considère que les compétences ont essentiellement trait à des actifs organisationnels ou immatériels et qu'elle relève d'aptitudes. En ce sens, cette approche évoque la notion de " compétences dynamiques ", lesquelles combinent la capacité à œuvrer dans certains domaines et le fait d'exceller dans les processus d'apprentissage inhérents à ces domaines.

A la lecture de ce qui précède et comme c'est le cas pour la compétence individuelle, il est possible d'isoler les caractéristiques fondamentales des compétences organisationnelles. En premier lieu, on ne peut que souligner leur caractère systémique (principe systémique). Ne se définissent-elles pas en effet comme un déploiement coordonné et organisé d'actifs, une mise en action combinée intelligente de ressources ? Ne relèvent-elles pas de la combinaison entre des connaissances, des pratiques, des attitudes, autrement dit entre des savoir, des savoir-faire et des savoir-être individuels et collectifs (T. Durand, 2000) ? Parallèlement à cela, on remarque que la genèse des compétences est contingente à l'organisation (principe de

contingence). On sous-entend à ce niveau la notion de sentier d'évolution centrale chez les économistes évolutionnistes dont les travaux entretiennent d'étroites relations avec ceux cités plus haut, au moins en ce qui concerne leurs postulats de base. La troisième caractéristique des compétences organisationnelles porte sur le fait qu'elles n'ont de sens qu'au regard d'une finalité que s'est fixée l'organisation. Il y a une intention stratégique, un dessein stratégique, une vision (G. Hamel et C.K. Prahalad, 89) et n'ont le qualificatif de savoir-faire de l'organisation que les agencements de ressources construits pour y répondre (principe de finalité). La vision renvoie à ce que l'entreprise aspire à devenir sur le long terme, elle exprime une représentation du futur. Elle implique que l'entreprise choisisse des domaines de compétences dans lesquels elle veut exceller. Le principe de visibilité et de reconnaissance s'applique par ailleurs à ce niveau d'analyse de la compétence dans la mesure où les compétences organisationnelles doivent se concrétiser directement ou indirectement dans des produits, des services ou des savoirs qui ont de la valeur aux yeux des clients finaux ou des partenaires de l'entreprise. Ce sont les utilisateurs qui valident la compétence de l'entreprise. En outre, comme l'ont souligné de nombreux auteurs (K.R. Conner et C.K. Prahalad (96) ; B. Kogut et U. Zander (96) ; R.M. Grant (96) ; N.J. Foss (96) ; R. Amit et P.J. Schoemaker (93)), les compétences organisationnelles supposent une accumulation des savoirs et un apprentissage collectif. La notion d'apprentissage est centrale, lui seul garantissant le déploiement et le renouvellement des compétences dans le temps et dans l'espace (principe cumulatif et dynamique) (D.J. Teece, G. Pisano et A. Shuen (97), J.T. Mahoney (95), Y. Doz (94)).

Les problématiques liées au concept de compétences organisationnelles sont variées : variété des thèmes investis, des angles d'attaque et des terrains de recherche (B. Quélin et J.L. Arrègle, 2000). D'une manière générale, ce sont des problèmes pragmatiques qui dominent dans le sens où l'on s'intéresse principalement à la façon dont l'entreprise peut tirer parti de ses compétences et les valoriser. Les questionnements ont alors trait aux différentes phases qui ponctuent la méthodologie d'exploitation des ressources et des compétences à savoir : leur identification, leur exploitation, leur accumulation, leur protection. Par exemple, on s'interroge sur la production de compétences clefs (K. Gronhaug et O. Nordhaug, 1992), sur la construction et l'exploitation de compétences commercialisables (I. Dierickx et K. Cool, 1989). On cherche à quantifier les compétences, à comprendre leurs interrelations (R. Henderson et I. Cockburn, 1994), on s'intéresse à leur exploitation et à leur optimisation (B. Wernerfelt, 1989), notamment lorsque cette exploitation est réalisée dans le cadre de partenariats. On s'intéresse à leurs dynamiques d'accumulation (K. Cool, 2000), au rôle central du dirigeant, (C.M. Fiol, 1991 ; R.P. Castanias et C.E. Helfat, 1991), à l'étude du lien entre performance et compétences (R. Durand, 2000).

La lecture transversale : le rôle de la GRH et du management de proximité ?

Il semble établi que la GRH et le Management Stratégique abordent le concept de compétence à des niveaux d'analyse différents : la GRH s'intéresse principalement aux compétences individuelles, le Management Stratégique aux compétences organisationnelles (cf. supra.).

Or, cette lecture segmentée doit s'enrichir pour devenir transversale. C'est en tous les cas ce que traduit la convergence récente des problématiques en GRH et en Management Stratégique en ce qui concerne la dynamique d'agencement qui consacre le passage du niveau des compétences individuelles à celui des compétences collectives puis organisationnelles (ESA, 2000). C'est aussi le point de vue que partagent de nombreux auteurs dans les deux champs

disciplinaires (G. Trepo et M. Ferrary (98), S. Haddadj et D. Besson (2000), A. Meignant (2000), C. Dejoux (2000), T. Durand (2000)).

L'approche transversale du concept de compétence suppose le principe de hiérarchie des compétences au sens de O. Nordhaug (96) : les compétences individuelles des salariés s'agrègent en compétences collectives lesquelles participent à l'élaboration des compétences organisationnelles de l'entreprise, sous certaines conditions. Privilégier l'approche transversale, c'est réfléchir aux relations qui doivent exister entre les *micro*, *meso* et *macro* niveaux d'analyse. Les deux premiers niveaux, c'est-à-dire ceux qui ont trait aux compétences individuelles et de groupes, sont généralement investis par la GRH, le troisième, c'est-à-dire celui des compétences organisationnelles, reste l'apanage du Management Stratégique. Entre les deux, il y a le déficit d'une vision globale et agrégée qui, comme le souligne T. Durand (2000) oppose de façon stérile différentes facettes qui ont pourtant trait à une même réalité organisationnelle. L'objectif final de l'articulation entre les niveaux individuels et collectifs consisterait donc moins dans une gestion des compétences « *bricolée* » (P. Gilbert, 2000) que dans la construction et la mise en place d'outils interactifs entre les niveaux individuels et organisationnels. Préalablement à cela, il s'agira d'apporter des solutions à toute une série de problèmes que la question de l'articulation ne manque pas de soulever.

Le problème majeur a trait à la combinaison des compétences individuelles, ingrédient essentiel des compétences organisationnelles de l'entreprise. Pour nous, l'articulation suppose que la combinaison des compétences individuelles soit orientée, construite, validée et entretenue au regard des exigences organisationnelles. Rappelons que les compétences organisationnelles reposent avant tout sur des agencements d'actifs tangibles et intangibles parmi lesquels la technologie et les savoir, savoir-faire et savoir-être individuels et collectifs. C'est le principe systémique de la compétence. Mais rappelons également qu'à ce principe fondamental s'associent d'autres principes clés : le principe de finalité, de visibilité et de reconnaissance, de régularité et dynamique. Autrement dit, les agencements de compétences individuelles, dans une optique d'articulation, doivent être pensés au regard du dessein stratégique de l'entreprise, ils doivent être reconnus comme source de valeur pour l'utilisateur interne (client interne) ou externe (client final). Par ailleurs et précisément parce qu'ils constituent la clé de voûte du savoir-faire de l'entreprise dans un domaine particulier (domaine de compétence), ils doivent d'une part être maintenus dans la durée et, d'autre part, évoluer pour permettre à l'entreprise d'innover. Ces précisions nous amène alors à poser deux questions qui selon nous sont essentielles à la problématique de l'articulation :

Dans quelle mesure la GRH peut-elle répondre à la problématique de l'articulation et en quoi cela modifie-t-il certaines de ses composantes ?

Quel est le rôle des managers de proximité dans l'articulation pratique entre compétences individuelles et organisationnelles ?

LE ROLE DE LA GRH DANS L'ARTICULATION ENTRE LES NIVEAUX INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS DE LA COMPETENCE ? QUELQUES ELEMENTS DE PROBLEMATIQUE.

Si la nécessité d'un « *repositionnement du management des ressources humaines* » (A. Meignant, 2000, p. 86) est admise, le débat sur ce sujet est loin d'être clos. En effet, de nombreux éléments de problématique ayant trait à la modification des composantes de la GRH restent toujours en suspens.

Afin de mettre en exergue ces éléments de problématique, nous proposons de revenir sur les grandes étapes qui ponctuent la gestion des compétences organisationnelles en Management Stratégique. Plusieurs auteurs ont développé leur propre méthodologie de gestion des compétences organisationnelles (ex. : R.M. Grant (91), G. Hamel et C.K. Prahalad (95)). De leurs travaux, nous retiendrons surtout que cette gestion s'articule autour de quatre phases essentielles que sont l'identification, l'exploitation, l'accumulation et la protection des compétences. Nous nous pencherons essentiellement sur les trois premières phases.

L'identification : le principe de finalité et la question de la pertinence du métier en tant qu'unité d'analyse.

L'identification est une phase essentielle du processus de gestion des compétences organisationnelles. Elle repose sur une classification des compétences de l'entreprise en grands domaines de compétences, domaines actuels ou que l'entreprise entend développer conformément à sa vision sur le moyen terme. Ces compétences propres peuvent être de nature diverse telle que technologique et/ou productive, marketing, logistique, en système d'information (...). Dans chacun des domaines de compétences recensés ou proposés, l'équipe managériale inventorie, à un niveau plus élémentaire, les savoirs, les savoir-faire et les comportements indispensables à la mise en œuvre de sa vision (E. Métais, 2000). Elle identifie les savoirs clés, c'est-à-dire les connaissances de base nécessaires à la constitution de la compétence recherchée, les savoir-faire à développer en regard de ces savoirs de base, pour stimuler leur développement ou leur mise en œuvre. Elle identifie dans le même temps les savoir-être à instaurer, autrement dit, les attitudes individuelles et collectives qui vont permettre le développement des savoirs et savoir-faire inventoriés.

Si on se place dans une perspective d'articulation, l'identification des compétences individuelles doit être réalisée en regard de ces domaines de compétences clés. Or, cette double détente entre l'organisationnel et l'individuel soulève une question majeure : **le métier est-il une unité d'analyse pertinente quand il s'agit d'articuler les niveaux individuel et organisationnel de la compétence?**

Depuis le ROME jusqu'aux référentiels édifiés à partir des lignes de métiers propres à l'entreprise, par exemple corrélées à ses compétences critiques (N. Jolis, 98) ou à son projet sur le moyen terme (C. Thomas, 97), la pratique a montré une variété de référentiels de compétences. Certains d'entre eux sont théoriques, d'autres plus appliqués aux situations concrètes. Cette variété s'explique par le fait que les entreprises qui sont engagées dans un projet de pilotage des compétences, visent des objectifs différents, que ce soit pour leurs salariés ou pour elles-mêmes (N. Jolis (98), A. Joyeau et D. Retour (99)). Dans une optique d'articulation, la préférence va à une identification qui rende visible ce qui est en priorité

attendu par l'entreprise. Cela semble donner plus de légitimité aux lignes métiers mises en cohérence avec un projet proclamé, une culture visée, qu'à la fiche métier. Pour autant, le décor cadre conféré par cette dernière (raison d'être du métier, environnements et situations d'applications, domaines de compétences corrélés à l'exercice du métier), ne peut totalement être abandonné. Le métier permet notamment aux salariés d'avoir une visibilité en termes d'identité professionnelle.

Donc, finalement, deux questions sous-jacentes à la première sont posées : **comment concilier, d'une part, visibilité externe et employabilité et, d'autre part, contingence du référentiel ? Comment s'opère l'arbitrage entre la négociation de branche⁵ et la négociation au sein de l'entreprise en matière de référentiel de compétences ?**

L'exploitation : le principe systémique et l'ambiguïté entre individualisation des salaires et logique coopérative.

L'exploitation des compétences organisationnelles s'articule autour de trois grands axes : l'exploitation des compétences existantes, leur mise en tension et leur exploitation dans le cadre de partenariats. Revenons sur les deux premiers axes qui soulèvent une problématique centrale en GRH : celle de la rémunération.

L'exploitation des ressources et des compétences existantes doit garantir le maintien des savoir-faire collectifs de l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit de pérenniser les agencements de ressources et de compétences individuelles et collectives, qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel soutenable ou durable, sur la base de la combinaison entre des savoir-faire technologiques et organisationnels. Par ailleurs, le « *mariage entre compétences fondamentales et souci de fonctionnalité du produit doit permettre à l'entreprise de découvrir des contrées inexplorées, de dépasser ce qui est pour imaginer ce qui pourrait être* » (G. Hamel et C.K. Prahalad, 95, p.39). C'est en ce sens que certains auteurs emploient le terme de tension (E. Métais, C. Roux-Dufort, 97), pour signifier que l'entreprise doit se mettre en situation d'inventer le futur au delà même des besoins exprimables par le marché, pour se créer un espace concurrentiel sur mesure. La mise en tension de ses ressources et de ses compétences par l'entreprise signifie donc qu'elle s'impose des ambitions disproportionnées en rupture sensible par rapport à son cadre de référence existant, c'est-à-dire ses compétences existantes et les besoins actuels de ses clients (G. Hamel et C.K. Prahalad, 94).

Dans une perspective d'articulation entre niveau individuel et collectif de la compétence, l'accent doit, sans aucun doute, être mis sur les savoir-être individuels et collectifs qui garantissent d'une part, le maintien des compétences fondamentales et, d'autre part, leur évolution. En effet, bien que la complémentarité des savoirs et des savoir-faire soit essentielle à la construction des compétences organisationnelles (cf. supra. point 1.2.), encore faut-il que ces derniers soient mobilisés dans l'action collective sans laquelle les compétences organisationnelles ne pourraient exister. La compétence organisationnelle ne saurait être une simple addition de savoir et savoir-faire individuels et collectifs, elle émerge de leur combinaison. On réitère donc ici l'importance des savoir-être tels que le savoir communiquer, le savoir faire partager ses connaissances et ses expériences, le savoir écouter, le savoir

⁵ Voir N. Besucco et M. Tallard (99).

travailler avec les autres (...) mais aussi le savoir réfléchir ensemble, le savoir être créatif ensemble, le savoir se dépasser ensemble (...), en définitive, le savoir coopérer.

Se pose alors la question cruciale de **la reconnaissance et de la rémunération de ces savoir-être clés, ceux-là même qui vont permettre le développement des savoir et savoir-faire.**

Cette question en appelle plusieurs autres. **Jusqu'où doit aller le niveau d'individualisation de la rémunération ? Sur quelles bases peut-on arbitrer entre les grilles de rémunération issues des conventions collectives et le niveau relatif de la rémunération ? Quelle doivent être la part récurrente et la part variable de la rémunération ? N'y a-t-il pas une incohérence forte entre d'un côté la préférence à l'individualisation des salaires et de l'autre, la volonté d'asseoir des pratiques de travail coopératives⁶ ?** A ce sujet, certaines entreprises ont développé une politique de rémunération composite alliant d'une part la reconnaissance de projets individuels assis sur le déploiement de savoir-être précis notamment relationnels, et d'autre part, la performance collective (voir C. Thomas, 2001). Pourtant, les solutions adoptées ont un caractère très localisé et tout reste ouvert quant aux nombreuses formules qui peuvent être envisagées.

Enfin, la question de savoir « **comment articuler le système d'identification et de développement des compétences organisationnelles souhaitées et le système de reconnaissance des compétences individuelles et collectives qui y contribuent ?** » reste entière.

L'accumulation : quand le principe cumulatif et dynamique interroge sur le statut et l'évaluation de la formation professionnelle.

Comme nous l'avons vu au point 1.2.2., les compétences organisationnelles supposent une accumulation des savoirs et un apprentissage collectif (K.R. Conner et C.K. Prahalad (96), B. Kogut et U. Zander (96), R.M. Grant (96), N.J. Foss (96), R. Amit et P.J. Schoemaker (93)). La notion d'apprentissage est centrale puisque seul l'apprentissage garantit le déploiement et le renouvellement des compétences dans le temps et dans l'espace (D.J. Teece, G. Pisano et A. Shuen (97), J.T. Mahoney (95), Y. Doz (94)). C'est le principe cumulatif et dynamique de la compétence.

Dans une perspective d'articulation, l'apprentissage ne peut se réduire aux apprentissages individuels. Bien entendu, il s'agit de favoriser l'accumulation et le développement des compétences individuelles, unités élémentaires des savoir, savoir-faire et savoir-être organisationnels inventoriés lors de la phase d'identification (voir le point 2.1.). Dans ce cas, les questions suivantes peuvent être posées : **Comment articuler les plans de développement des compétences individuelles et les plans de formation ? Comment concilier les besoins de savoir et savoir-faire propre à l'entreprise et les aspirations individuelles en matière de formation ?**

Pourtant, cela ne suffit pas et l'accumulation doit surtout être pensée au niveau collectif. Dans ce cas, la problématique de **l'encodage des savoir, savoir-faire et savoir-être dans des routines organisationnelles** prédomine. Comme le souligne L. Marengo (96), la dimension collective de l'apprentissage suppose l'existence de codes communs, de règles communes, de représentations partagées, lesquels sont ancrés dans des routines collectives. Les routines sont

⁶ Cette question n'est pas nouvelle (voir L. Saglietto et C. Thomas, 98) mais elle est loin d'être résolue.

des schémas de comportements réguliers et stables. Elles sont des « séquences apprises d'actions configurées impliquant des acteurs multiples liés par des relations de communication et/ou d'autorité » (W.N. Cohen et P. Bacdayan, 94, p. 555). Les individus en sont les dépositaires ultimes et les créateurs (D.J. Teece et alii, 94) et il n'y a que les individus qui apprennent. Cette dernière remarque vient poser une question essentielle ici : **quelle doit être la perspective des services formation et quelles conditions créer en vue de l'apprentissage collectif?** Changer de perspective suppose préalablement que l'on déplace le référentiel de la formation, laquelle ne se situe plus seulement au niveau individuel. C'est en partie l'objectif poursuivi par les formations de type formation-action. Ce type de formation doit permettre aux salariés d'acquérir et de consolider des connaissances, des savoir-faire et des comportements qu'ils mettent en pratique en travaillant, en groupe, sur des sujets qui ont trait à leur zone d'activité professionnelle. Favoriser l'apprentissage organisationnel suppose aussi que l'entreprise se pose la question à propos de: **quelle ressources humaines et matérielles, quelles aides et accompagnements ? Quelles occasions d'apprentissage ? Quels apprentissages?** Les réponses à ces questions différeront en fonction de ce que l'entreprise souhaite fixer dans sa mémoire collective. Elle devra, selon nous, réfléchir aux passerelles possibles entre d'un côté la création de routines opérationnelles, génériques ou dynamiques (R.R. Nelson et S.G. Winter, 82) et, de l'autre côté, la mise en place de protocole d'apprentissages par le faire, par l'interaction, par l'apprendre ou encore par le désapprendre (Voir T. Durand, 2000, p. 91). Dans certains cas, l'entreprise devra créer les conditions favorables à un apprentissage du « comment » dans lequel les membres de l'organisation sont engagés dans des processus d'apprentissage pour transférer et/ou d'améliorer leurs savoir-faire existants (B. Moingeon et A. Edmondson, 96). On met l'accent sur l'intériorisation rapide des procédures et des pratiques et sur leur inscription rapide dans des routines organisationnelles (I. Nonaka et H. Takeuchi, 97). Ce type d'apprentissage est particulièrement approprié dans des situations pour lesquelles les facteurs clés de succès sont clairement identifiés et l'environnement relativement stable. Dans des contextes plus complexes, l'entreprise devra privilégier l'apprentissage du « pourquoi ». Celui-ci implique une réflexion sur les causes des situations rencontrées et s'appuie sur le dialogue, la réflexion personnelle et collective (ibid.). Dans tous les cas, il s'agit de penser la formation en regard du lien entre apprentissages organisationnels et avantages compétitifs.

Enfin, se pose la **question de l'évaluation de la formation au sens d'apprentissage collectif**, à mille lieux, nous l'imaginons aisément, de la fiche de présence et de la feuille de satisfaction des participants. Probablement faudra t-il que les formateurs et les commanditaires s'interrogent sur le sens qu'ils donnent au terme « résultat de la formation » et sur les moyens de mesurer ce résultat. Autrement dit : **Quel est le résultat que la formation produit à court terme, à moyen terme, à long terme ? Comment l'évaluer ?**

⁷ Pour une présentation des travaux sur l'apprentissage organisationnel voir l'introduction de Marc Ingham à l'ouvrage de I. Nonaka et H. Takeuchi (97).

QUID DU ROLE DU MANAGEMENT DE PROXIMITE DANS LA COMBINATOIRE PRATIQUE ENTRE COMPETENCES INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES ?

La problématique de l'articulation renvoie à la question du rôle des managers de proximité dans la combinatoire pratique compétences individuelles/compétences organisationnelles. Si le statut de l'encadrement de proximité doit évoluer de celui de simple relais de la direction générale à celui de gestionnaire de l'ambiguïté causale (3.1.), de nombreuses questions restent cependant en suspens quant aux modes de pilotage précisément requis pour la gestion de cette ambiguïté causale (3.2.).

Le manager de proximité : un gestionnaire de l'ambiguïté causale.

Concernant les modèles de management, on pourrait, comme cela se fait traditionnellement, opposer deux extrêmes d'un même continuum. A une extrémité, il y aurait la finalité stratégique qui serait du seul ressort des directeurs généraux et vouée à être découpée en sous-objectifs réalisables à des niveaux locaux (N – n). A l'autre extrémité, on serait dans l'antre de l'ambiguïté causale, un espace aux frontières et au contenu flous dans lequel l'alchimie organisationnelle, c'est-à-dire les multiples agencements de ressources financières, physiques, humaines, matérielles et immatérielles, serait le fruit de processus fortuits, peu prévisibles et peu visibles, ni de l'intérieur de l'entreprise et encore moins de l'extérieur. D'un côté, on serait dans le domaine du « rêvé », de « l'idéal », de l'autre, dans celui des réalités telles qu'elles sont vécues et construites au quotidien par les lignes opérationnelles. Dans une comparaison du même type, mais à propos de la création de connaissances, I. Nonaka et H. Takeuchi (97, p. 261) utilisent le terme de « *dichotomie haut-bas/bas-haut* » pour signifier les deux pôles du spectre des processus manageriaux. Le modèle haut-bas suppose que seuls les directeurs généraux sont capables et habilités à créer des connaissances. Ils définissent « ce qui doit être », c'est-à-dire le devenir de l'entreprise. Les concepts qu'ils génèrent doivent être dépourvus de toute ambiguïté ou caractère équivoque car les ordres et les instructions qu'ils donnent en découlent directement. Le modèle bas-haut suppose au contraire que les connaissances sont créées par les employés de la ligne opérationnelle, lesquels sont dotés d'un esprit entrepreneurial. Ils reçoivent peu d'ordres et d'instructions de la part de leur direction générale, agissent comme des acteurs indépendants et séparés qui préfèrent travailler par eux-mêmes.

Selon nous, cette dichotomie ne convient pas à la problématique de l'articulation entre les niveaux individuels et organisationnels de la compétence. Comme nous l'avons dit dans le point (1.2.), l'approche par les ressources et les compétences entend renouveler la démarche stratégique classique. Les caractéristiques de la stratégie et en particulier la nette fracture entre les notions de dessein stratégique et de planification stratégique (voir G. Hamel et C.K. Prahalad, 95, pp. 297-298), est un des éléments de rupture entre les deux approches. Par ailleurs, loin d'être vue comme une adaptation à l'environnement, la stratégie est perçue comme une occasion de valoriser les ressources et les compétences internes accumulées par l'entreprise, lesquelles sont des facteurs stratégiques à part entière.

Donc, pour nous, ni la méthodologie classique, qui consiste à définir une stratégie, à la décliner en plans d'actions et à élaborer un calendrier et des outils de contrôle, ni la référence à l'ambiguïté causale, ne conviennent à la perspective des compétences organisationnelles. Le

concept d'ambiguïté causale n'est certes pas étranger à l'approche par les ressources et les compétences. Les auteurs de la RBV l'utilisent d'ailleurs pour justifier le caractère peu ou mal imitable des compétences stratégiques, autrement dit pour justifier la difficulté qu'ont les concurrents de dupliquer le succès d'une entreprise. Les actifs stratégiques tacites, ambigus, pour lesquels il n'existe pas de codification ou de supports, qui sont complexes en regard des nombreuses interactions nouées entre les composants impliqués dans leur création ou leur fonctionnement (I. Dierickx et K. Cool, 89), qui sont liés à la culture d'une société (J.B. Barney, 86), ne peuvent pas être correctement identifiés par la concurrence. En toute logique, ils seront donc difficiles à imiter. Pourtant, et précisément parce qu'elles sont des facteurs stratégiques, les compétences organisationnelles qui sont sources d'un avantage concurrentiel et les agencements de ressources et de compétences sur lesquels elles reposent, à un niveau plus élémentaire, doivent être correctement gérées (voir point 2). Donc, même si on admet que ces agencements sont socialement complexes (I. Dierickx et K. Cool, 89), cela ne signifie pas qu'aucun effort ne doit être engagé pour encadrer cette complexité. En d'autres termes, il n'est pas exclu de vouloir contraindre l'auto-organisation d'équipes de travail qui, bien qu'étant évolutives, autonomes, capable de produire de l'innovation collective, n'en seront pas moins auto-organisées autour de missions, de règles, de codes, dont les processus de management seront une source. Il s'agira donc de travailler à la diffusion de la vision stratégique dans toute l'organisation et d'agir sur l'alchimie organisationnelle de sorte à encadrer, même de façon partielle, l'ambiguïté causale. Rappelons que la vision n'est pas figée une fois pour toutes puisqu'elle doit correspondre à la fois aux grands domaines de compétences et à leur évolution. Elle constitue en fait un cadre de stabilité non figé.

Selon nous, les managers de proximité jouent un rôle clé dans la gestion de l'ambiguïté causale et par la même, dans l'articulation pratique entre les niveaux individuels et organisationnels de la compétence. **Toute la question est alors de savoir de quelle manière se décline leur rôle.**

Les managers de proximité face à la gestion de l'ambiguïté causale?

Les managers de proximité bénéficient d'une position d'interface entre *les top managers* et les lignes opérationnelles et d'une bonne connaissance des acteurs du terrain. A leur niveau, gérer l'ambiguïté causale consisterait donc dans le pilotage de l'initiative des équipes de travail de sorte que les agencements de compétences individuelles et collectives, réalisés à des niveaux locaux au sein de rythmes rapides, le soient en cohérence avec le cadre de stabilité non figé c'est-à-dire, le dessein stratégique à un niveau global, évoluant à un rythme plus lent et orienté long terme. Autrement dit, d'un côté, il faut favoriser la réactivité et l'imagination des salariés, et de l'autre, faire en sorte que les actions locales soient conformes aux grands domaines de compétences identifiés comme clés par l'entreprise.

Cela revient à poser une nouvelle fois la question de la dialectique entre l'autonomie et le contrôle, question qui a déjà fait l'objet de nombreuses réflexions⁸. Certains travaux se sont plus particulièrement intéressés au rôle de l'encadrement dans la gestion de cette dialectique. Arguant que le couplage du contrôle et de l'autonomie, dont les statuts respectifs se sont progressivement modifiés (voir Cristallini, 99) est une condition de l'efficacité organisationnelle, certains auteurs ont par exemple mis l'accent sur le rôle et l'évolution de la communication de proximité. D'une logique de relais (conception purement *balistique*), celle-

⁸ Voir le 10^{ème} congrès de l'AGRH (99) consacré au thème : « la GRH : contrôle et autonomie ».

ci passe progressivement à une *logique de complément* (conception *pédagogique* : explique, interprète et donne du sens) puis *d'impulsion* (produit des représentations) (Henriet, 99). D'autres auteurs se sont par exemple intéressés à la construction d'un mode de pilotage qui permettrait à l'encadrement de développer des relations de contrôle et d'autonomie efficaces (Christallini, 99). Parmi les moyens d'actions dont disposerait l'encadrement pour gérer efficacement la dialectique entre le contrôle et l'autonomie, l'auteur évoque : « *la gestion de la désinvolture* », « *l'instauration de rouages et de dispositifs de travail régulier* », « *la gestion de la qualité de l'information* », « *la formalisation du management du contrôle et de l'autonomie* » (ibid., pp. 370-372).

Dans la perspective de l'articulation qui nous intéresse ici, nous pensons que les travaux fondateurs d'E. Penrose (59) s'avèrent un point de passage utile pour progresser dans la compréhension du rôle des managers de proximité.

Pour l'auteur, les ressources internes matérielles et humaines, mais aussi leurs interactions, sont vues comme stimulant la croissance de la firme de façon au moins équivalente aux variables externes. C'est à la fois l'agencement de ces ressources et l'évolution de cet agencement qui confère à chaque firme sa spécificité et sa capacité à générer des services productifs idiosyncratiques. Par là, l'auteur met l'accent sur l'action d'organiser (*organizing*) et place l'équipe managériale au cœur de l'effort de coordination. Nous remarquerons que la coordination ne s'inscrit pas dans une logique d'allocation de ressources mais bien dans une logique de recherche permanente d'une meilleure exploitation des ressources disponibles. Selon E. Penrose (59), l'équipe managériale est investie de quatre rôles clés :

l'imagination : la reconnaissance d'opportunités de production cohérentes avec les ressources disponibles par la firme et la combinaison des ressources existantes à de nouvelles ressources.

la détection de sources de financement.

l'ambition : prendre le risque d'utiliser de nouvelles ressources pour satisfaire de nouvelles demandes du marché.

juger des potentialités de développement : les processus de perception cognitive des managers détermineront en partie les actifs qu'une firme choisira d'acquérir⁹.

La question à résoudre deviendrait alors : **comment décliner, au niveau des managers de proximité, ces quatre rôles clés traditionnellement dédiés aux *top managers* ?**

Si nous cherchons à y répondre même de façon embryonnaire, nous voyons par exemple que l'imagination et l'ambition appellent d'emblée plusieurs questionnements.

Appliquée au management de proximité, l'imagination signifierait, selon nous, que le manager de proximité doit favoriser la conduite ou l'émergence de projets qui sont cohérents avec les ressources et compétences dont il dispose en veillant, en outre, à ce que ces projets restent en phase avec le dessein stratégique plus général de l'entreprise. N'oublions pas que son rôle s'inscrit dans une logique de valorisation des ressources et compétences locales existantes, sur le court terme, compte tenu d'une mission que s'est fixée l'organisation, à plus long terme. Or, si le manager de proximité a une perception assez précise des savoir, savoir-faire et savoir-être des membres de son équipe, en est-il de même concernant les savoirs, savoir-faire et savoir-être organisationnels requis par l'organisation, sachant par ailleurs que ce cadre de stabilité est non figé, c'est-à-dire qu'il évolue en même temps que progressent, à un niveau plus élémentaire les ressources et les compétences individuelles et collectives? En

⁹ Cette idée est également présente chez Amit et Schoemaker, (93).

d'autres termes, **le manager de proximité peut-il, doit-il et, dans l'affirmative, comment prend-il part au processus d'identification des grands domaines de compétences identifiés comme clés par l'équipe managériale ?** Rappelons que pour les auteurs de l'approche par les ressources et les compétences, les dirigeants doivent dresser un inventaire des compétences, s'entendre sur leur nature ce qui doit les conduire à faire le lien entre un ensemble de talents et la compétitivité des produits vendus. Pour ces auteurs, tous les managers sont concernés, à des niveaux variables de la hiérarchie. De plus, les définitions que donnent les salariés des compétences doivent être sensiblement équivalentes et ils doivent partager la même conception des savoirs qui la constituent. Donc, la représentation des savoirs, savoir-faire et savoir-être du manager de proximité devra également être explorée de façon collective par les membres de son équipe. Or, **comment peut-il donner à chaque membre de son équipe la possibilité de voir dans quelle mesure il peut contribuer au projet proclamé ou à la culture visée ? Comment à travers lui, les membres de son équipe peuvent-ils se reconnaître comme porteurs de compétences stratégiques ?** De plus, si, comme nous pouvons aisément le considérer, il est bien le plus à même de connaître ses troupes, de reconnaître les initiatives de terrain, de sentir ce qui est du ressort de l'implicite, de repérer les compétences individuelles susceptibles d'être combinées, de savoir avec qui et dans quelles conditions une personne ou un ensemble de personnes sont compétents : **comment s'opère le contrôle de sa propre autonomie ? Peut-il y avoir une ambiguïté de commandement ?** En outre, il ne lui suffit-il probablement pas d'être un architecte de compétences. Encore faudra-t-il qu'il mobilise son personnel autour de ce qui est considéré comme clé par l'entreprise, qu'il l'implique dans un certain nombre de domaines clairement énumérés comme clés. De ce point de vue : **comment prend-il part à la transmission et à la clarification du dessein stratégique de l'entreprise ? S'il doit cultiver les compétences existantes au sein de son équipe, dans quelle mesure et comment prend-il part au pilotage local de l'apprentissage ?**

De plus, appliquée au managers de proximité, l'ambition signifierait l'utilisation de nouvelles combinaisons de ressources afin de satisfaire de nouvelles demandes, leur capacité à sentir de nouvelles opportunités, à se mettre en situation d'inventer le futur, à identifier les personnes susceptibles de bien réagir aux changements souhaités, y compris au sein d'autres unités. **Quel est alors le statut des managers de proximité ?** En effet, l'ambition suppose qu'ils aient une connaissance des autres parties du système auquel ils appartiennent, des métiers qui y sont exercés, des processus qui y sont spécifiques. Dès lors, une nouvelle question est posée : **comment promeuvent-ils la visibilité des efforts consentis de manière locale en vue des changements souhaités ? Comment trouvent-ils et négocient-ils un moyen de rémunérer cet effort collectif ?**

CONCLUSION

Nous avons voulu faire le point sur le concept de compétence qui a fait l'objet d'une attention particulière en Sciences de Gestion depuis les années 80, à la fois en GRH et en Management Stratégique. Nous avons montré que la GRH et le Management Stratégique l'utilisent à des niveaux d'analyse différents et dans des perspectives bien distinctes, ce qui nous a conduit à en proposer une lecture segmentée, dans ces deux champs disciplinaires.

Cette lecture segmentée, bien qu'instructive, s'est progressivement révélée insuffisante, ce qui nous a conduit à privilégier une lecture transversale du concept. Pour cela, nous nous sommes appuyé sur le concept de hiérarchie des compétences énoncé par O. Nordhaug (96). Les compétences professionnelles des salariés s'agrègent en compétences collectives lesquelles participent à l'élaboration des compétences organisationnelles de l'entreprise, sous certaines conditions.

Supposant dans la suite de notre article que l'articulation entre les niveaux individuels et organisationnels de la compétence était souhaitable, nous nous sommes alors posé deux séries de questions : En quoi la problématique de l'articulation modifie-t-elle les composantes de la GRH ? En quoi la problématique de l'articulation est-elle susceptible de faire évoluer le rôle des managers de proximité ?

Si la dimension stratégique de la GRH est reconnue, il n'en demeure pas moins que la mise en cohérence de ses composantes avec le cadre de stabilité non figé, à savoir, le dessein stratégique de l'organisation et les compétences organisationnelles sur lesquelles il repose, soulève une multitude de questionnements. En particulier : Le métier est-il une unité d'analyse pertinente ? Comment articuler le système d'identification et de développement des compétences organisationnelles souhaitées et le système de reconnaissance des compétences individuelles et collectives qui y contribuent ? Dans quelle mesure faut-il repenser le rôle des services formation ?

Concernant l'évolution du rôle des managers de proximité en regard de la problématique de l'articulation, de nombreux questionnements restent également en suspens. Selon nous, une piste de recherche mériterait d'être explorée : la déclinaison, au niveau des managers de proximité, des rôles dont sont investis les *top managers* dans les travaux d'E. Penrose (59). Voici, à ce propos, quelques questions à résoudre : comment le manager de proximité peut-il faire en sorte que les membres de son équipe se reconnaissent comme porteurs des compétences stratégiques organisationnelles ? Comment prend-il part à la transmission et à la clarification du dessein stratégique de l'entreprise ? Dans quelle mesure participe-t-il au pilotage local de l'apprentissage ? Peut-il promouvoir la visibilité des efforts qui sont consentis de manière locale ? Comment peut-il négocier la rémunération de ces efforts ?

BIBLIOGRAPHIE

- ALLARD F. et IGALENS J. – Quand la logique compétence n'est pas là où on l'attend, actes du 10^{ème} Congrès de l'AGRH, 1999, Tome 2, pp.41-54.
- AMIT R. et SCHOEMAKER P.J. (1993) – Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- BARNEY J.B. (1991) - Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of management*, vol. 17, n° 1, pp. 99 -120.
- BARNEY J.B. (1996) - The Resource-Based Theory of the Firm, *Organization Science*, Providence, vol. 7, n° 5, p. 469.
- COMPTE RENDU DE LA JOURNEE D'ETUDE A L'ESA DE GRENOBLE (2000) - La gestion des compétences entre concepts et applications, site www.esa.upmf-grenoble.fr.
- CRISTALLINI V. (1999), Le rôle des cadres dans le contrôle et l'autonomie : du contrôleur gardien d'une exécution minimale au pilote porteur d'énergie de transformation, in actes du 10^{ème} congrès de l'AGRH, Lyon, pp. 361-374.
- DEJOUX C. (2000) – pour une approche transversale de la gestion des compétences – gestion 2000, n°6, novembre, décembre, pp. 15-31
- DONNADIEU G. et DENIMAL P. (1993) – Qualification, classification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences, Editions Liaisons.
- DURAND T. (2000) – L'alchimie de la compétence, *Revue Française de Gestion*, janvier février 2000, p. 84-102.
- GENIAUX I. (1999), L'approche par les compétences : pour une gestion dynamique par les processus, Actes de colloques du 10^e congrès de l'A.G.R.H., pp. 481-493.
- GILBERT P. et PARLIER M. (1992) – La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH, *Personnel*, n°330.
- GILBERT P. et SCHMIDT G. (1999) – Evaluation des compétences et situations de gestion, *Economica*.
- HADDADJ S. et BESSON D. (2000) – Une étude de cas chez Renault : gestion des compétences et relations sociales, *Revue Française de Gestion*, Jan.-Fév, pp. 103-118.
- HAMEL G. et PRAHALAD C.K. (1990) – The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- HAMEL G. et PRAHALAD C.K. (1995) – La conquête du futur, *Interéditions*.
- HENRIET B. (1999), Communication de proximité et management de l'autonomie, in actes du 10^{ème} congrès de l'AGRH, Lyon, pp. 601-610.
- JOLIS N. (1998) – Compétences et compétitivité, *Les Editions d'Organisation*.
- KOENIG G. (1999) – De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21^e siècle, *Nathan*.
- KOGUT B. et ZANDER U. (1996) – What Firms Do ? Coordination, Identity and Learning, *Organization Science*, vol. 5, September-October, pp. 502-518.
- LE BOTERF G. (1999) – L'ingénierie des compétences, *Editions d'Organisation*.
- MARENGO L. (1995) – Apprentissage, compétences et coordination dans les organisations, in *Coordination économique et apprentissage des firmes*, *Economica*.
- MEIGNANT A. (2000), Déployer la stratégie, *Editions Liaisons*.
- MESCHI P.X. (1997) - Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites, 6^e conférence de l'AIMS, Montréal.
- METAIS E. (2000), La transformation de l'environnement concurrentiel comme enjeu de l'approche fondée sur les ressources : le cas du groupe SEB, in *Le management stratégique des compétences*, *Ellipses*.

- METAIS E. et ROUX-DUFORT C. (1997), Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention, 6^e conférence de l'AIMS, Montréal.
- NELSON R.R., WINTER S.G. (1982) - An Evolutionary Theory of Economic Change, Harvard University Press.
- NONAKA I. et TAKEUCHI H. (1997), La connaissance créatrice, De Boeck Université.
- NORDHAUG O. (1996) – Collective competences in organization, in Falkenberg J.S., Haugland S., Copenhagen Business School Press.
- PARLIER M. (1996) – La compétence. Nouveau modèle de gestion des ressources humaines, Personnel, n°336.
- PENROSE E.T. (1959) – The theory of the Growth of the firm, Basil Blackwell & Mott Ltd, Oxford.
- PRAHALAD C.K. et HAMEL G. (1990) - The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, pp. 79-91.
- QUELIN B. et ARREGLE J.L. (2000) – Le management stratégique des compétences – Ellipses.
- ROUBY E., MOULLIOT P. et SAINTY F. – Repérage sémantique du concept de compétences dans les domaines de la sociologie, de l'économie et de la gestion, cahier de recherche RODIGE, septembre 2000.
- SANCHEZ R., HEENE A. (1997) – Competence-Based Strategic Management, John Wiley & Sons Ltd.
- SANCHEZ R., HEENE A. et THOMAS H. (1996) – Dynamics of Competence-Based Competition : Theory and Practice in the New Strategic Management, Oxford, U.K.
- TEECE D. J., PISANO G et SHUEN A. (1997) – Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n°7, pp. 509-533.
- THOMAS C. (2001), De la régulation de contrôle au pilotage de la régulation conjointe : un nouvel usage du processus budgétaire au sein d'entreprises décloisonnées, in actes du 22^{ème} congrès de l'AFC, Metz.
- THOMAS C. et SAGLIETTO L. (1998), Gestion des ressources humaines et enjeux de l'économie post-industrielle : l'histoire d'une reconquête de la performance fondée sur la responsabilisation et la confiance, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 28, juillet-août-septembre, pp.15-25.
- WERNERFELT B. (1995) – The Resource-Based View of the Firm : Ten Years After, *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 171-174.
- ZARIFIAN P. (1999) – Objectif compétence, Editions Liaisons.