

UNE THÉORIE DE LA CRÉATION DE VALEUR PAR LES RESSOURCES HUMAINES

DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES AUX COMPÉTENCES STRATÉGIQUES

Amaury GRIMAND

*Maître de conférences, IUP Management de Saint-Etienne
Chercheur associé Euristik
Centre de recherche de l'IAE Lyon III*

Résumé

Notre propos consiste à montrer comment une théorie de la création de valeur par les ressources humaines pourrait valablement s'intégrer dans le modèle général de la théorie des ressources en management stratégique (Resource-Based View). Au préalable, nous évoquerons les recherches anglo-saxonnes qui explorent la relation GRH-performance. Nous montrerons en quoi ces travaux, à visée typologique, s'ils situent bien toute la place du capital humain dans la construction de l'avantage concurrentiel, ne permettent pas toujours de saisir comment se déploient les politiques et pratiques ressources humaines. Dans cette perspective, nous proposerons un modèle intégrateur permettant d'articuler les notions de capital humain, de capital organisationnel et de compétences stratégiques. Nous tenterons alors de situer le rôle spécifique des dispositifs de gestion des ressources humaines.

Dans le droit fil de la théorie des ressources, nous tenterons de spécifier les pratiques contribuant à faire des ressources humaines des ressources rares, créatrices de valeur. Nous évoquerons au préalable le nécessaire alignement entre gestion des compétences et vision stratégique. Nous aborderons alors les stratégies d'achat, d'emprunt ou de partage de compétences, de même que celles concourant au développement et à la consolidation du capital humain. Les politiques de rétention des experts et la problématique du renouvellement du capital humain concluront ce volet lié à la création de valeur par les ressources humaines. Les barrières à la mobilité du capital humain et ses difficultés d'imitation, liées à son caractère idiosyncrasique, seront également évoquées en tant que source d'avantage concurrentiel. Deux pratiques - construction d'organisations apprenantes, knowledge management - serviront d'illustration en contrepoint à cette caractéristique d'imitabilité imparfaite.

Introduction

Le thème du Knowledge Management, et plus généralement des stratégies de création de valeur fondées sur les actifs immatériels, rencontrent aujourd'hui un écho considérable, tant auprès des praticiens que des chercheurs. Les marchés financiers ne sont pas en reste, si l'on en croit l'écart considérable entre la capitalisation boursière de certaines sociétés cotées et leur valeur comptable nette. Ce différentiel traduirait ainsi la capacité de ces entreprises à « créer les conditions d'une production, d'une capitalisation et d'une exploitation stratégiquement rentables de la connaissance » (Meignant, 2000, p 16).

L'émergence de ce thème de "la nouvelle richesse des entreprises" (Sveiby, 2000) est concomitante de la structuration d'un autre courant théorique, la Ressource Based View, qui amorce une inflexion, sinon une rupture dans les modes d'exercice du raisonnement stratégique. S'inscrivant en contrepoint du courant de l'économie industrielle, la théorie des ressources attribue la cause première d'une rentabilité supérieure à un processus original d'accumulation, de combinaison et de consolidation par l'entreprise de ressources et de compétences clés. G. Hamel et C. K. Prahalad (1990) ont largement

contribué à populariser la théorie des ressources via leur concept de "core competencies"¹. À la vision traditionnelle de l'entreprise comme ensemble de couples produits/marchés, ils substituent une vision de l'organisation comme portefeuille de compétences. Ces compétences sont de nature transversales, c'est-à-dire susceptibles d'intervenir à chaque maillon de la chaîne de valeur. Abordées par les auteurs comme l'intégration de ressources, technologies, savoir-faire différents, les compétences fondamentales peuvent aussi bien être de nature industrielle (procédés d'assemblage de nouveaux matériaux chez Salomon), liés à la maîtrise d'un service (livraison 48 h chrono et capacité logistique de La Redoute), ou à celle des délais de conception (fabricants de consoles de jeux vidéo). De fait, la théorie des ressources postule que l'avantage concurrentiel ne réside pas dans les produits/services délivrés par l'entreprise, mais dans les ressources et les capacités concourant à leur production. Les compétences centrales, tout en créant de la valeur pour le client, représentent de fait une source de différenciation majeure pour l'entreprise. Leur repérage, à fortiori leur imitation, sont des opérations complexes. Pour Hamel et Prahalad, la tâche essentielle du management consiste précisément à définir l'architecture de l'entreprise, c'est-à-dire à repérer les pôles de compétences pertinents, actuels et futurs, et les technologies qui les composent. Simultanément, l'entreprise se doit d'organiser ses processus organisationnels et sa structure au regard des pôles de compétences qu'elle entend développer ou consolider (Daval, 2000).

Dominée assez largement par des approches du type contenu ou à visée typologique, la plupart des travaux inspirés de la théorie des ressources tentent d'explorer la nature de la relation entre la possession d'un stock de ressources et la construction d'un avantage concurrentiel durable. Pour que l'avantage concurrentiel soit durable, il convient que l'hétérogénéité des ressources entre entreprises soit maintenue sur le long terme. Cette hétérogénéité dans la distribution et l'exploitation des ressources traduit l'existence de facteurs restreignant leur mobilité entre firmes (Peteraf, 1993). Les ressources, notamment intangibles², et singulièrement les ressources humaines, présentent ainsi des "propriétés" qui constituent autant de barrières à leur mobilité. Le transfert des ressources entre organisations implique des coûts de transaction élevés (Teece et al., 1997). L'ambiguïté causale traduit une incertitude quant aux ressources impliquées dans la formation de l'avantage concurrentiel (Reed, De Filippi, 1990), et rend par la même aléatoire toute stratégie d'imitation par la concurrence. L'ambiguïté causale est d'autant plus prononcée que les ressources sont combinées entre elles ou qu'elles incorporent une forte dimension tacite. En particulier, les ressources intangibles paraissent moins mobiles du fait de l'ambiguïté causale les concernant et de leur inscription dans la culture d'entreprise (Métais, 1997).

Pour peu qu'elle ait une visibilité sur les ressources impliquées dans la formation de l'avantage concurrentiel, ce dernier aura d'autant plus de chances d'être durable (on parle à cet égard de conditions de persistance des compétences) si les ressources concernées sont rares (Nanda, 1993), créent de la valeur pour le client, sont imparfaitement imitables (Collis, 1991), difficilement échangeables et difficilement substituables. Les ressources humaines répondent potentiellement à ces canons de la théorie des ressources, tant sur le plan des caractéristiques de rareté (main-d'œuvre hautement qualifiée), de création de valeur (notamment dans la gestion de la relation client), d'imitabilité imparfaite (la culture est de fait considérée comme difficile sinon impossible à imiter du fait de l'imbrication des composants qui la sous-tendent - mythes, symboles, valeurs, pratiques de gestion... - et de son enracinement dans l'histoire de l'organisation). « *Les ressources humaines se distinguent néanmoins des ressources matérielles en ce sens qu'elles restent soumises à la menace du turnover et présentent, de fait, un caractère de volatilité* » (Chiang, 1990).

La vague du downsizing au milieu des années 80 et les pertes afférentes de savoir-faire, plus récemment les résultats décevants observés sur les démarches de réengineering attestent de la

1. Que nous traduirons indifféremment par les notions de compétences centrales ou fondamentales. Le large écho donné aux travaux d'Hamel et Prahalad a pu occulter des développements plus anciens. Selznick propose ainsi dès 1957, le concept de compétences distinctives dont le contenu présente de fortes similarités avec la notion de compétences fondamentales. Les compétences y sont décrites comme transcendant le découpage traditionnel de l'entreprise en domaines d'activités stratégiques (DAS) et permettant par un déploiement judicieux des ressources et technologies, l'atteinte d'une position concurrentielle unique.

2. A titre d'exemple, les ressources intangibles recouvrent la technologie, les savoir-faire de production, la culture organisationnelle, l'image de marque, la fidélisation clientèle, les brevets, le réseau de distribution... (Smith, 1998).

contribution des ressources humaines à l'avantage concurrentiel (Martenssen, 2000). Par delà ce constat et les mots d'ordre proclamant le caractère stratégique des ressources humaines, force est néanmoins de constater que :

- la notion de compétence stratégique est abordée de manière statique comme un attribut de l'organisation (Klein, 1991), sans que l'on saisisse les phénomènes d'apprentissage collectifs qui président à leur élaboration ;
- le lien entre le niveau des compétences individuelles et celui des compétences fondamentales de l'entreprise n'est pas toujours clairement explicité ; or, ne doit-on pas considérer avec Hamel et Prahalad (1994) qu'une gestion opérationnelle des compétences clés nécessite au préalable de repérer les individus et équipes qui y concourent ?

De fait, l'articulation entre capital humain, capital organisationnel et compétences stratégiques n'est pas réalisée comme en témoigne l'existence d'une triple littérature : la première à dominante "ressources humaines" traitant de gestion des compétences ; la seconde à dominante organisationnelle et systèmes d'information traitant de management des connaissances ; la troisième enfin, à dominante stratégique, intégrant le courant lié à la théorie des ressources.

Afin d'éclairer cette articulation, nous proposons dans ce qui suit un modèle intégrateur permettant de saisir la contribution des ressources humaines aux stratégies de valorisation du capital humain, à la consolidation du capital organisationnel et, partant, à la construction d'un avantage concurrentiel durable. En amont, nous explorons la nature du lien entre performance et ressources humaines, manière d'interroger leur caractère "stratégique".

1. Déploiement des ressources humaines et performance : quelles articulations ?

L'exploration des liens entre gestion des ressources humaines et performance, si elle connaît un regain d'intérêt parmi les chercheurs anglo-saxons, souffre en revanche d'un manque d'investigation empirique de vaste ampleur au sein de la communauté francophone. Quand elles ne sont pas pure rhétorique managériale, discours incantatoire sur la valeur stratégique des ressources humaines, les recherches tentent d'appréhender la relation entre certaines décisions de GRH et la valorisation du cours boursier. Sans contester l'intérêt de ces démarches, on prendra néanmoins acte de ce que :

- les décisions ressources humaines observées³ s'inscrivent majoritairement dans des opérations plus générales de réengineering ou de downsizing. À ce titre, elles sont loin de couvrir tout l'espace dans lequel se déploient les politiques et pratiques ressources humaines.
- la performance boursière ne peut être assimilée sans heurt à la performance stratégique de l'entreprise, même si elle en constitue un indicateur potentiel.

Dans une vision moins étriquée des politiques ressources humaines, Pfeffer (1995) établit un lien entre le déploiement des pratiques de gestion des ressources humaines et la construction d'un avantage concurrentiel durable. Ces pratiques sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 1 - Pratiques de gestion des ressources humaines et avantage concurrentiel (Pfeffer, 1995).

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• sécurité d'emploi• recrutement sélectif• salaires élevés• partage des profits (intéressement multi-critères)• actionnariat salarié• communication sur les performances stratégiques et financières de l'entreprise• management participatif• équipes autonomes de travail• formation et programmes d'amélioration continue (qualité)• polyvalence et actions programmées de développement des compétences• diminution des écarts de salaires• dynamique de promotion interne |
|---|

3. Typiquement l'annonce de plan sociaux, d'opérations de fusions-acquisition, ou bien encore de programmes de restructuration.

Creusant la même problématique dans la recherche francophone, Ch. H. d'Arcimoles suggère l'existence d'une corrélation entre l'amélioration de la performance économique et le déploiement de "bonnes pratiques sociales". Celles-ci concernent notamment : la structuration de parcours professionnels et de plans de carrière, le développement de la formation continue, l'évaluation des résultats et des comportements, le partage des profits, le souci de la garantie de l'emploi, l'expression des salariés. Pour intéressants qu'ils soient, ces travaux ignorent ces deux fondamentaux que constituent la contingence et la cohérence des décisions sociales, ainsi que le rappelle justement Martory et Crozet (2001).

Prolongeant la réflexion initiée par Pfeffer, Mark A. Huselid et al. (1997) dans une étude remarquable portant sur 296 entreprises américaines, tentent d'éclairer la contribution des ressources humaines à l'avantage concurrentiel à l'aune de la théorie des ressources. Dans leur approche de la relation GRH-Performance, les auteurs opèrent une distinction entre :

- **la performance "technique"** de la fonction ressources humaines. Celle-ci traduit l'impact des pratiques institutionnelles de GRH sur la performance. Les pratiques repérées englobent ici le recrutement, la formation, les dispositifs d'évaluation, la communication interne, le système de rémunération, le management des coûts sociaux et le contrôle de la masse salariale, les relations sociales, l'hygiène et la sécurité, la réalisation d'enquêtes d'opinion interne et de climat social.
- **la performance "stratégique"** de la fonction ressources humaines, ainsi qualifiée parce que renvoyant à des pratiques de GRH innovantes, directement en phase avec les choix stratégiques de la firme. Les pratiques repérées incluent ici une forte composante organisationnelle (démarches qualité, équipes semi-autonomes, flexibilité de la main-d'œuvre). Elles traduisent la mise en œuvre de pratiques d'empowerment et de management participatif. La gestion des carrières des cadres fait l'objet de dispositifs spécifiques (plans de succession). Enfin, des démarches de planification et de diagnostic stratégique sont conduites afin d'évaluer les besoins en qualifications qui en découlent. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) constitue ainsi l'une des figures archétypiques de cette performance stratégique de la fonction ressources humaines.

Les résultats de l'étude montrent que la performance "stratégique" de la fonction ressources humaines est plus fortement impliquée dans la formation de l'avantage concurrentiel que sa performance "technique". Davantage institutionnalisées, largement diffusées via les cabinets de conseil ou repérables via le recours au benchmarking, les pratiques impliquées par la performance technique de la fonction ressources humaines seraient de fait un instrument de différenciation entre concurrents moins efficient et, dès lors, moins susceptible de déboucher sur un avantage concurrentiel durable. Se référant de manière implicite à la théorie des ressources, les auteurs suggèrent que la performance technique de la fonction ressources humaines contribue à alimenter le capital humain en ressources rares, créatrices de valeur (via le recrutement de salariés à haut potentiel notamment ou via la formation afin que les salariés développent des compétences uniques). La performance stratégique de la fonction ressources humaines garantirait pour sa part les difficultés d'imitation du capital humain de l'entreprise.

2. La création de valeur par les ressources humaines

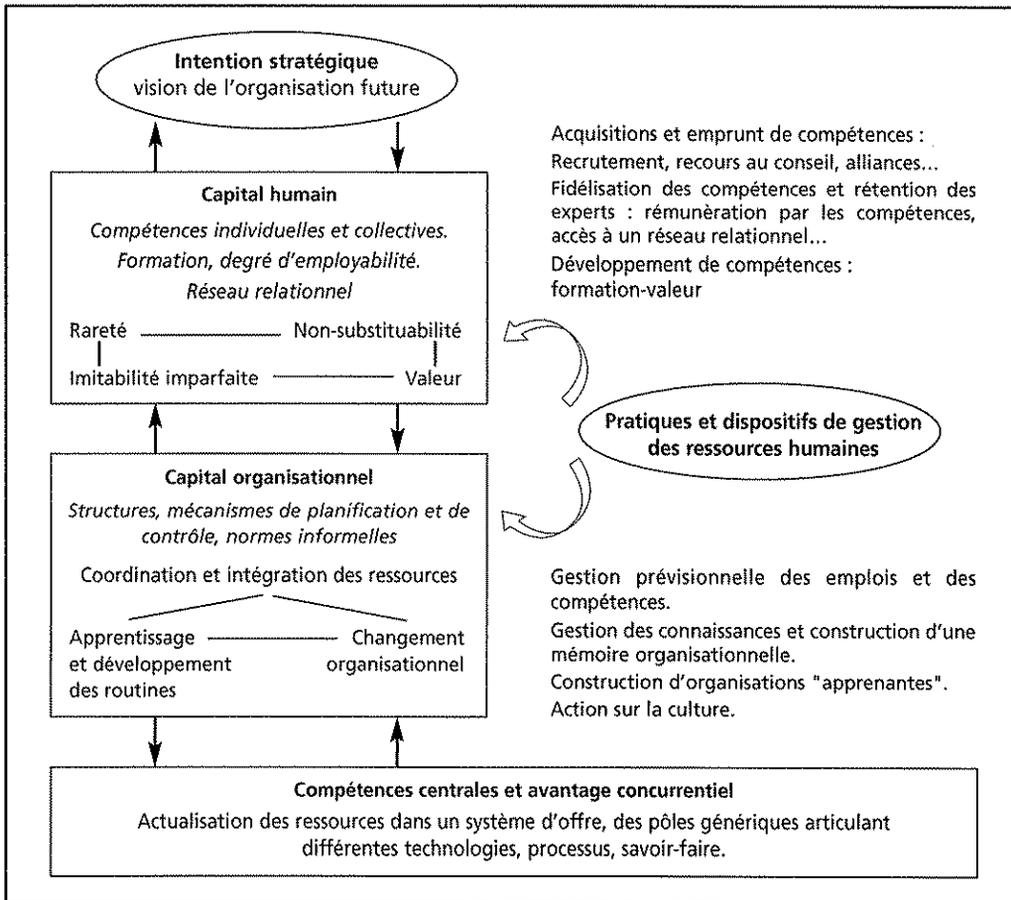
Si on prend acte de ce que le contrôle sur les ressources rares est source économique de profit, alors l'acquisition de compétences, le management des savoirs, le développement des capacités d'apprentissage deviennent des enjeux stratégiques majeurs. Le potentiel de génération de rentes dépendant de la structure du capital humain de l'entreprise et de ses difficultés d'imitation, mais aussi de la capacité de la firme à transformer et reconfigurer ses processus organisationnels. La distinction que nous opérons entre capital organisationnel et compétences stratégiques recouvre celle désormais admise en GRH entre compétences et performance. Le capital organisationnel doit ainsi être envisagé comme un potentiel d'intégration et de combinaison de ressources, potentiel qui trouve à s'exprimer dans un système d'offre.

Le capital humain peut être décrit comme un ensemble de compétences, de savoir-faire, d'aptitudes, de qualifications détenus par les individus et les collectifs, qu'ils aient été acquis à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Il englobe de fait le réseau professionnel des salariés, les relations avec les fournisseurs, clients, pouvoirs publics... Si l'on se réfère à la théorie du capital humain développée

par G. Becker à partir de 1964, l'investissement en capital humain dépend ainsi d'un arbitrage entre son coût actuel et la rémunération future qui en est attendue. La notion d'"investissement formation" participe de cette logique, les coûts formation étant rapportés aux gains espérés en termes d'élévation du niveau de connaissances, de modification des comportements, d'amélioration de l'efficacité organisationnelle (Martory, Crozet, 2001).

Pour autant, il y a quelque ambiguïté à valoriser le capital humain à l'aune des seules connaissances théoriques et pratiques accumulées par les salariés de l'entreprise. De fait, Pluchart (1996) souligne à juste titre que l'évaluation économique des ressources humaines est nécessairement subordonnée au diagnostic stratégique de l'entreprise. La vogue actuelle de la "logique compétence" en gestion des ressources humaines souffre de ce point de vue de l'absence de modèle intégrateur, permettant d'articuler les compétences des salariés et les compétences clés de l'entreprise. Ainsi, le capital humain n'a-t-il de sens qu'au regard d'une intention stratégique, plus ou moins explicite, qui lui donne sens.

Figure 1 - L'articulation capital humain-capital organisationnel-dispositifs de gestion des ressources humaines.



Participant du processus de différenciation stratégique de l'entreprise, les compétences centrales ne se résument pas à une accumulation de ressources tangibles et intangibles, mais expriment une combinatoire, une capacité d'intégration entre ces mêmes ressources. Hamel et Prahalad (90) définissent ainsi les compétences centrales comme une capacité organisationnelle spécifique permettant de coordonner des savoir-faire productifs hétérogènes et d'intégrer des technologies multiples.

On doit notamment à Barney (91) d'avoir précisé les contours de cette *capacité organisationnelle*. L'auteur lui attache ainsi la structure formelle et informelle de l'entreprise, les mécanismes de

planification et systèmes de contrôle, les modes de coordination, les relations informelles entre groupes, ainsi que les modes de relation de l'entreprise à son environnement. Nelson et Winter (1988), pour leur part, associent la notion de capital organisationnel celle de routines, savoir collectif et tacite accumulés, le capital organisationnel trouvant à s'exprimer dans des processus organisationnels, des modes de comportement et des réseaux relationnels.

Teece et al.(1997) font observer que l'accumulation de ressources technologiques ne suffit pas à garantir un avantage concurrentiel durable si simultanément l'entreprise n'a pas une capacité à redéployer son réseau de compétences internes et externes. Capital organisationnel et dispositifs de gestion des ressources humaines contribuent par conséquent au déploiement des compétences clés dans l'entreprise de même qu'à l'émergence de compétences clés nouvelles (Dierickx et Cool, 1989).

3. Des ressources rares, créatrices de valeur ? Les stratégies de gestion du capital humain

3.1 Aligner les compétences et la vision stratégique

Faute de vision stratégique, c'est-à-dire sans vision claire du système d'offre et des lieux de création de valeur pour le client, le déploiement des compétences risque de s'opérer en pure perte, et les efforts des managers de se concentrer sur des activités périphériques. Le travail des dirigeants consiste dans ce cadre à focaliser l'attention des managers. Décrit par Laroche (2000) comme moteur d'attention, le manager ne fait pas qu'allouer son attention mais oriente aussi celle de ses collaborateurs, la module, la redistribue. Trop souvent les salariés n'ont qu'une vision des enjeux opérationnels de l'entreprise - améliorer la qualité, réduire les délais de conception des nouveaux produits... - sans nécessairement avoir une vision des principes stratégiques qui les sous-tendent. Alain Meignant (2000) souligne à juste titre que « *centrer une vision sur l'optimisation des profits* » n'a rien de stimulant pour l'intelligence. On trouvera un écho de ces propos chez Quinn (1992) pour qui le management par la vision est simultanément un vecteur d'attractivité de talents et de rétention des experts, à condition que la vision explicite les fondements de la différenciation de l'entreprise et de son avantage concurrentiel.

Ce travail mobilise les leviers du contrôle (Simons, 1987), notamment ceux contribuant à l'émergence de la vision stratégique :

- le contrôle par les systèmes de croyance (belief systems) spécifie les valeurs centrales de l'organisation et les caractéristiques fondamentales de l'offre. La configuration de la chaîne de valeur, les choix d'externalisation, le choix d'une stratégie générique... telles sont les questions qui se posent à ce stade ;
- le contrôle par les frontières (systems of frontiers) a vocation à spécifier les contours de l'activité et les segments stratégiques sur lesquels l'entreprise a vocation à défendre une position concurrentielle à long terme. Ceci implique entre autres la définition du système d'offre, la définition de la gamme de produits/services à délivrer, la nature et la taille optimale des marchés à desservir. Symétriquement, le contrôle par les frontières permet d'afficher les comportements proscrits ou les espaces d'opérations jugés non pertinents pour des raisons stratégiques ou déontologiques.

L'encadrement intermédiaire, de ce point de vue, doit être fortement impliqué dans la diffusion de cette vision en même temps qu'il doit contribuer à l'incarner dans les routines de l'organisation, c'est-à-dire dans des concepts qui fassent sens aux yeux des salariés. General Electric, afin de favoriser l'appropriation, l'intériorisation de la vision par les salariés, a ainsi institutionnalisé pour les managers le principe d'un atelier de travail avec leurs collaborateurs afin d'échanger sur la vision et d'envisager conjointement les conséquences de cette vision sur la distribution des rôles, les processus et les méthodes de travail.

Alain Meignant (2000), pour sa part, propose la "mise en ligne" des actes de management et de gestion des compétences en intégrant systématiquement dans les référentiels de compétences puis les dispositifs d'appréciation individuels le degré d'appropriation de la stratégie et la capacité à la déployer. Ainsi, chez Xerox, l'entretien annuel est-il explicitement structuré en fonction des 4 axes de la vision stratégique : comment créer de la valeur et développer des services pour le client ?

Comment améliorer la satisfaction des personnels ? Comment gagner des parts de marché ? Comment développer de la valeur pour l'actionnaire ?

La culture organisationnelle peut contribuer à incarner cette vision stratégique dans des termes accessibles et compréhensibles pour les salariés. À titre d'illustration, les salariés d'Hallmark sont invités à décorer leurs stations de travail, manière de prolonger la créativité dont ils font preuve dans la conception de cartes.

3.2 Du simple achat à l' "emprunt" de compétences

L'un des moyens les plus immédiats d'élever le capital humain réside dans le déploiement de stratégies d'acquisition ou d'achat de compétences. De ce point de vue, le recrutement nous éclaire sur la nature du lien entre capital humain et compétences stratégiques. Décathlon recrute des chefs de rayon familiers de la pratique sportive dont ils doivent assurer la promotion. Ce faisant, l'entreprise mise moins sur leur capacité gestionnaire que sur leur capacité à fidéliser la clientèle. Mac Kinsey a en partie fondé sa réputation sur le recrutement de jeunes diplômés à haut potentiel émanant des meilleures universités américaines.

Ces stratégies d'acquisition de compétences supposent certaines conditions et ne sont pas exemptes de risques.

- Elles sont plus difficiles à décliner en période de tensions sur le marché du travail et dans un contexte de pénurie de qualifications. Le recours à la cooptation constitue de ce point de vue une réponse possible, qui, en incitant les salariés de l'entreprise à prendre en charge eux-mêmes une partie du processus de recrutement et à proposer des candidats potentiels à l'embauche, permet : de faciliter la préemption de ressources rares, difficilement accessibles via les canaux de recrutement traditionnels ; d'accélérer les délais de recrutement ; de réduire les coûts d'intégration dans la structure (les candidats cooptés étant susceptibles a priori d'être en phase avec la culture interne).; enfin, elle est susceptible de constituer un levier de motivation pour les salariés contribuant à cette cooptation, ceux-ci se voyant généralement attribuer des primes.
- À trop jouer sur le recrutement externe, l'achat de compétences induit un risque de démotivation des personnels en place.
- Bien souvent, c'est moins la compétence d'un individu particulier que son inscription dans un collectif qui est source d'avantage concurrentiel. À cet égard, Teece et al. (1997) considèrent que l'embauche des experts clés d'un concurrent, sans le transfert concomitant des processus organisationnels ayant contribué au développement de leurs compétences risque de produire des résultats décevants. Les équipes de football européennes investissant dans le recrutement de joueurs à l'occasion du Mercato, ne gagnent pas nécessairement le championnat...

On rappellera enfin que les ressources humaines ne sont qu'imparfaitement mobiles et qu'il existe, pour tout salarié, un risque et un coût d'opportunité à quitter un emploi (Wright et al, 94).

À défaut de transfert, l'élévation du capital humain peut passer par l'*emprunt de compétences* externes, dont le recours au conseil est l'une des modalités bien connue. Celui-ci peut s'avérer utile notamment pour révéler et mettre à l'épreuve les routines défensives des managers (Argyris et Schön, 1996). De fait, pour Hamel et Prahalad (1995), il est parfois nécessaire de désapprendre pour apprendre, c'est-à-dire de rompre avec les routines antérieures, les habitudes instituées, le rejet des innovations venues d'ailleurs. Cette perspective rejoint celle de Senge (1990) pour lequel les dirigeants, enclins à rechercher les causes d'échec chez les autres et peu désireux de céder leurs prérogatives ou de remettre en cause les équilibres internes, développent de multiples barrières à l'apprentissage. La socialisation et le transfert réciproque des méthodes de travail, la co-construction des problèmes restent néanmoins nécessaires pour éviter toute relation de dépendance forte entre l'entreprise et le prestataire de conseil.

L'emprunt de compétences peut prendre des formes plus institutionnalisées d'échange et de partage des connaissances, à l'instar de celles qui existent dans les réseaux d'innovation de la Silicon Valley. Pour les avoir observés, Michel Ferrary (2001) montre en quoi ces réseaux sont fondés sur

l'interaction entre milieu universitaire (Stanford, Berkeley), des laboratoires de recherche (SRI, Xerox Parc...), des grandes entreprises (Hewlett-Packard, Intel, Cisco, Oracle...) et de multiples prestataires de service (capital-risqueurs, juristes, banques d'affaires, chasseurs de tête...). Fédérateurs de ce réseau de ressources, les capital-risqueurs interviennent en amont dans le choix des prestataires (recrutements, cabinets d'avocats, chargés de relations publiques...); ils favorisent la mise en contact entre clients et fournisseurs; ils peuvent enfin faire office d'intermédiaires pour des grands groupes désireux d'acheter des start-up afin d'étoffer leur portefeuille de technologies (à l'image de Cisco qui a racheté plus de 150 start-up depuis sa création).

L'externalisation et le recours à l'intérim sont une modalité plus radicale de gestion du capital humain, consistant en un transfert partiel des compétences vers l'externe et procédant plus globalement des stratégies de recentrage sur le cœur de métier et les compétences distinctives (Quinn, 1992). Bien que favorisant une réduction des coûts, une plus grande flexibilité organisationnelle, une concentration des investissements sur les maillons clés de la chaîne de valeur, voire une meilleure gestion de l'activité externalisée, l'externalisation induit à terme un risque de perte de savoir-faire. Ce risque est d'autant plus sensible lorsque l'entreprise externalise des activités estimées à tort comme étant périphériques et qui après coup s'avèrent stratégiques. Ainsi Novotel a-t-elle décidé d'externaliser en 1992 sa fonction de nettoyage des chambres, estimant que son cœur de métier résidait plutôt dans le système informatique de gestion des réservations. Le résultat ne s'est pas fait attendre : confrontée à une chute de son indice de satisfaction clientèle, la société fut contrainte de réinternaliser cette activité en catastrophe...

A contrario, d'autres entreprises opteront pour une internalisation de leurs ressources humaines. Celle-ci permet selon Wright et al. (95) une meilleure stabilité du capital humain, un contrôle et une coordination plus efficaces, une plus forte socialisation ainsi que des coûts de transaction plus faibles.

3.3 La consolidation et le développement du capital humain

Prenant le relais de stratégies d'acquisition de compétences, la consolidation et le développement du capital humain engagent entre autres la conception de la politique formation, la construction d'organisations qualifiantes ou apprenantes (évoquée dans le paragraphe 4), les stratégies de rémunération fondées sur les compétences. À cet égard, on observera que :

- La formation est encore trop souvent envisagée comme une soupape de sécurité en matière sociale, terrain d'entente possible avec les partenaires sociaux, et élément de reconnaissance des salariés. Elle est plus rarement considérée comme un investissement de long terme accompagnant les projets de développement de l'entreprise (changement d'organisation, investissement technologique, émergence de nouveaux métiers, démarche qualité...), et devant à ce titre être intégrée dans une démarche plus globale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).
- Dans une optique de développement des compétences et/ou de l'employabilité, la formation doit être pensée de telle sorte que les acquis pédagogiques de formation puissent effectivement être transférés à la situation de travail. Cette préoccupation suppose la construction de dispositifs d'évaluation, dont il faut néanmoins admettre qu'ils se focalisent trop souvent sur la seule dimension pédagogique (qualité des prestataires, méthodes pédagogiques utilisées, pertinence du rythme d'alternance, durée de la formation, etc.), le tout généralement dans le cadre d'une évaluation à chaud, pilotée par les prestataires de formation.

Or, comme le font remarquer Martory et Crozet (2001), une formation excellente d'un point de vue pédagogique peut être sans effet sur les comportements, de retour au travail, et pas davantage sur la performance. Les raisons potentielles en sont multiples : flou quant aux objectifs opérationnels de la formation, absence de masse critique des salariés formés, résistance de la hiérarchie arc-boutée sur ses prérogatives... D'où la nécessité d'étendre les investigations sur les deux niveaux suivants : changements de comportements, de méthodes de travail au cours des mois suivant la formation et évolutions dans les résultats des agents ou des groupes formés (amélioration de la productivité, de la qualité, diminution des accidents du travail, de l'absentéisme, du turnover...).

3.4. Les stratégies de rétention des experts

Dans la gestion stratégique des compétences, le savoir individuel n'a de sens que transformé en capital structurel, souligne Alain Meignant (2000, p 186). La rétention des experts se pose de manière plus aiguë pour les entreprises du savoir (Sveiby, 2000), contraintes de mettre en œuvre un système complexe d'outils de fidélisation. En effet, ces nouveaux acteurs de "l'ère du savoir" peuvent être caractérisés comme des "individualistes déloyaux" (Leinberger et Tucker, 91) : quelque peu rétifs à la rhétorique du management participatif, en situation de veille, particulièrement bien informés grâce aux multiples réseaux informels grâce auxquels ils appartiennent.

Ainsi, les entreprises fondées sur les savoirs jouent-elles sur une politique de rémunération à double détente en combinant un contrôle serré des salaires fixes et une enveloppe globale plus généreuse, incluant notamment des pratiques de rémunération collective à court terme (boni collectifs) et à long terme (actionnariat salarié), susceptibles de contribuer à la fidélisation des salariés. Les politiques de rémunération fondées sur les compétences participent également de ce souci de fidélisation, en tentant de substituer à une logique "à chacun selon son poste" une logique "à chacun selon son mérite". Au-delà des démarches et des méthodes utilisées, la reconnaissance des compétences soulève la question de l'articulation avec les grilles de classification et de rémunération, grilles dont on a quelque peu oublié qu'elles étaient au cœur du rapport salarial (Livian, Terrenoire, 95). À ce titre, on rappellera que la perception d'équité interne ou de justice sociale dans la distribution des salaires s'avère un vecteur de satisfaction tout aussi important que le niveau absolu de rémunération et sa comparaison avec le marché des salaires (Blau, 94).

Dans le même temps, il semble que les leviers de motivation ne ressortissent pas de manière exclusive à la question salariale. La qualité intrinsèque du travail est ainsi un élément déterminant du système de récompense dans les entreprises de haute technologie. De même, la capacité des salariés à développer leur employabilité constitue un levier important de motivation individuelle. De ce point de vue, les pratiques de formation observées dans les entreprises fondées sur les savoirs montrent que celles-ci ne s'en tiennent pas à des stratégies de simple "achat" de compétences.

Dotés de réseaux externes multiples, ayant une connaissance aiguë du marché des salaires, soucieux de développer leur employabilité, la population d'experts est une population sensible, difficile à fidéliser. La constitution de marchés internes de l'emploi participe de cette volonté de fidélisation en même temps qu'elle exprime le caractère tacite des ressources humaines, la spécificité de certaines qualifications. Selon Doeringer et Piore, les marchés internes existent pour protéger les investissements en formation spécifique, ancrés sur la situation de travail, et prévenir ainsi un accroissement du turnover (et ses conséquences en termes de perte de savoir-faire). L'articulation de la formation avec ces marchés internes est susceptible de renforcer la fidélisation.

Les éléments de rétribution non financiers ne doivent pas être négligés pour autant. Le Boterf (2001) montre ainsi comment le management peut contribuer au développement de l'employabilité des salariés en démultipliant les occasions de professionnalisation : rédaction de procédures qualité, exercice d'une fonction de tuteur en interne, participation à des congrès, des colloques, remplacement ponctuel du responsable hiérarchique, etc.

Les salariés contribuant le plus au capital immatériel de la firme ont toute latitude pour valoriser leurs compétences auprès d'entreprises concurrentes. Des politiques de fidélisation et de rétention de cette main-d'œuvre qualifiée peuvent être certes engagées. Ces politiques sont utiles et contribuent à prévenir le risque de turnover. Elles occultent néanmoins le fait que l'engagement de ces acteurs relève autant de la recherche d'un "retour sur investissement" que du sens donné au travail. L'accès à un réseau relationnel, des communautés d'experts ou de pratique (Duguid, 1991) constitue de ce point de vue un support psychologique en même temps qu'il contribue à l'accomplissement du travail. De fait, à Price Waterhouse Coopers, le développement d'un intranet au niveau groupe, bien qu'incluant quantité de répertoires de meilleures pratiques, s'est-il trouvé supplanté dans la branche anglaise par un forum de discussion développé à l'initiative d'un consultant et fonctionnant de manière assez largement déstructurée.

Au final, la réalisation d'enquêtes systématiques sur les départs est un instrument essentiel d'appréciation de la qualité des outils de fidélisation développés par l'entreprise. Institutionnalisée

chez Mac Kinsey, cette pratique ne relève pas de la philanthropie, mais exprime la volonté de conserver des relations de qualité avec les anciens salariés de la société, ceux-ci étant considérés comme autant de relais d'affaires.

3.5 Le renouvellement du capital humain

Les stratégies de développement et de consolidation du capital humain ne doivent pas masquer le nécessaire renouvellement des compétences. En premier lieu, on rappellera l'intérêt qu'il y a à maintenir une structure appropriée de la pyramide des âges afin d'éviter les plafonnements de carrière, de conserver un potentiel d'évolution, de faciliter l'exercice d'une fonction de tutorat ou de compagnonnage en interne. À un niveau plus global, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences apparaît comme un maillon essentiel pour incarner la vision stratégique dans des démarches ressources humaines de gestion des compétences.

Rompant avec la logique de poste (qui n'envisageait pas d'autre espace professionnel que ce qui est prescrit par la définition de poste), la notion d'emploi-type s'est imposée ces dernières années comme le pivot moderne des démarches de gestion prévisionnelle. Elle consiste en un regroupement de postes engageant le même noyau dur d'activités et impliquant des exigences proches en termes de compétences⁴. Outre qu'elle permet une vue simplifiée des besoins et des ressources, l'approche par l'emploi type contribue au déploiement de la stratégie. L'emploi type englobe en effet plusieurs variantes - emploi cible, emploi clé, emploi sensible - très utiles à l'incarnation des compétences stratégiques dans les compétences individuelles ou collectives.

- L'emploi cible désigne l'évolution souhaitable de l'emploi type et/ou sa configuration optimale, nécessaires au déploiement de la stratégie. Il permet d'afficher une cible organisationnelle (développement de la polyvalence) comme d'intégrer les évolutions technologiques affectant le contenu de l'emploi, ou bien encore les exigences nouvelles des clients.
- L'emploi clé est un emploi type stratégique pour l'entreprise, c'est-à-dire, contribuant de manière déterminante à l'avantage concurrentiel et aux compétences distinctives. L'emploi type d'acheteur est ainsi un emploi type crucial pour les enseignes de la grande distribution de même que le sont ceux d'opérateur conduite en centrale nucléaire ou de responsable qualité dans le secteur automobile.
- L'emploi sensible caractérise un emploi type appelé à connaître de profondes mutations - quantitatives et qualitatives - à moyen et long terme, soit que cet emploi se trouve menacé par des projets d'externalisation, des ruptures technologiques, (automatisation de tâches administratives par exemple) ou bien encore qu'il n'autorise pas de réelles perspectives d'évolution professionnelle.

4. Des ressources difficilement imitables ? Le capital organisationnel

4.1 Idiosyncrasie des ressources humaines

Les barrières à l'imitation des ressources humaines constituent le second argument rhétorique de ceux qui tentent de montrer la contribution des ressources humaines à la construction d'un avantage concurrentiel durable. Cet argument semble pourtant vaciller si l'on considère qu'une entreprise n'est pas tenue d'imiter les ressources humaines mais qu'elle peut se contenter de les engager. Ce raisonnement, pour le moins hâtif, méconnaît certains aspects spécifiques aux ressources humaines.

- Les ressources humaines, sont caractérisées par leur caractère idiosyncrasique, c'est-à-dire leur relation à une entreprise particulière. De fait, les salariés d'une entreprise développent par l'expérience des compétences spécifiques à leur organisation. À l'instar de Le Boterf (94), on rappellera que la compétence est contextuelle, consubstantielle au collectif, à la situation qui l'a vu

4. On envisagera à titre d'exemple, un seul emploi-type de secrétaire de direction, que celui-ci soit rattaché au directeur administratif, au responsable commercial ou au directeur des achats. Ou bien encore, un seul emploi-type de technicien de maintenance que ce dernier inclut une spécialité en automatismes, mécanique, électricité,...

naître. Certains auteurs ont pu à cet égard souligner l'importance cruciale de l'apprentissage informel, incidentel, en situation de travail. De toute évidence, la dimension tacite de ces formes d'apprentissage les rend plus difficilement transférables ou valorisables à l'extérieur⁵. D'autres auteurs⁶ montrent comment la compétence se construit par immersion au sein d'un véritable réseau social, de "communautés de pratique" (Brown et Duguid, 1991) qui définissent notamment un accord relatif sur les objectifs à atteindre, la façon d'interpréter les événements, le rapport à la règle. À une échelle plus vaste, la culture interne paraît particulièrement difficile à répliquer : non seulement parce qu'elle met en jeu une combinaison de ressources - des mythes, des symboles, des rites, des acteurs... - mais aussi parce qu'elle est enchâssée dans un système social complexe (Barney, 91).

L'incorporation de cette dimension tacite dans les ressources humaines a pour effet de rendre sensible tout mouvement de personnel, dès lors que ce savoir ne fait l'objet de tentatives de codification ou de capitalisation. Les firmes ont dès lors intérêt à limiter les possibilités de transfert de leurs investissements en ressources humaines à la concurrence. La construction d'organisations qualifiantes, parce qu'elle embrasse une diversité de politiques et de pratiques ressources humaines (formation, polyvalence, rémunération par les compétences...) tout en les combinant dans un système d'organisation, entend précisément jouer sur ces barrières à l'imitation du capital humain.

4.2 La construction d'organisations qualifiantes et apprenantes : le développement du capital humain par d'autres moyens ?

La construction d'organisations qualifiantes et apprenantes (Amadiou, Cadin, 1995), librement inspirés du modèle de la compétence (Zarifian, 1988) participe de cet effort de construction des compétences tout en mettant en exergue la dimension collective des apprentissages. Si l'organisation apprenante est assurément un "mot-éponge", caractérisé par un flou sémantique important, nous n'entrerons pas dans la richesse des débats actuels pour nous limiter à la définition qu'en donne Senge (1990), l'un de ses principaux théoriciens, qui en fait un lieu où « *les personnes augmentent continuellement leurs capacités de créer les résultats qu'ils désirent vraiment, où de nouveaux modèles de pensée sont développés, où les aspirations collectives sont encouragées et où les individus apprennent continuellement comment apprendre ensemble* ». Cette définition résume les hypothèses fondatrices de cette forme d'organisation développée par l'auteur dans son ouvrage *La cinquième discipline* :

L'entreprise apprenante : principes fondateurs (d'après Senge, 1990).

- des salariés engagés dans une dynamique permanente d'auto-apprentissage, orientés vers le développement professionnel et personnel.
- une organisation capable de modifier son comportement, de générer de nouvelles connaissances par une mise à l'épreuve régulière de ses modèles mentaux et cadres d'interprétation dominants.
- la construction de normes communes et partagées autour d'une "vision" stratégique.
- l'apprentissage en équipe.
- le développement d'une pensée systémique qui suggère d'aborder les problèmes dans leur intégralité et leurs interrelations multiples.

Les pratiques de gestion - hétéroclites! - portées par le concept d'entreprise apprenante renvoient ainsi : au partage d'une vision stratégique (Handy, 95), à un apprentissage ouvert à l'expérimentation - "learning by doing" - (Zarifian, 88), à des processus d'interaction sociale entre individus permettant l'émergence de communautés de pratique ou d'experts (Duguid, 91), au développement de la polyvalence, à la réduction de la pyramide hiérarchique et à la promotion de l'auto-contrôle (Handy, 95), à l'essor des NTIC afin de garantir une accessibilité et un partage de l'information en interne- bases de données partagées, répertoires électroniques de connaissances...

5. Les entreprises, en encourageant ces apprentissages in situ, trouvent ici un moyen extrêmement efficace de lier les salariés à l'entreprise.

6. Orr (90), analysant le travail de maintenance de techniciens de Xerox, a mis en évidence la composante tacite de leur expertise. Cette dernière repose de fait, sur des pratiques de compagnonnage, la narration de faits exemplaires.

(Burgoyne, Pedler, Boydell, 91), à la standardisation et la diffusion des apprentissages via le benchmarking, à l'opportunité offerte aux salariés de développer un réseau professionnel interne et externe à l'organisation (Kops, 97), au développement de mécanismes d'incitation destinés à favoriser l'implication personnelle, notamment des systèmes de rémunération fondés sur les compétences (Amadiou, Cadin, 96). L'imbrication étroite de ces pratiques, leur inscription dans la culture et le système social de l'entreprise, rendent précisément délicate, sinon impossible, toute tentative d'importation d'un modèle d'organisation qualifiante.

4.3. Organiser la circulation et la diffusion des savoirs

Le capital organisationnel, tel qu'évoqué précédemment, constitue sans conteste un maillon essentiel dans les entreprises du savoir. Sveiby note à cet égard que l'investissement dans les NTIC ne saurait suffire à procurer un avantage concurrentiel, en raison des risques d'imitation par la concurrence. La "conception d'espaces organisationnels conduisant à la création de connaissance" lui semble en revanche plus complexe à mettre en œuvre, donc à copier. De fait, l'usage extensif des NTIC à des fins de partage des savoirs est indissociable des pratiques visant à renforcer la socialisation et dont on trouvera des traces dans la réhabilitation des pratiques de tutorat ou de compagnonnage, l'incitation au travail en équipe et la multiplication des espaces dédiés à la socialisation. S'agissant des grandes structures de conseil, on relèvera, à l'instar de Hansen et al. (1999) deux modèles archétypiques de gestion des connaissances qui traduisent chacun une vision particulière de la relation capital organisationnel-compétences stratégiques. Les dispositifs ressources humaines, et singulièrement les dispositifs d'évaluation et de rémunération, jouent ici un rôle sensible, en encourageant ou non au partage et à la diffusion des savoir-faire. Ainsi, pour les entreprises de conseil mettant en jeu une logique de codification de l'expertise, l'apprentissage se joue dans la relation entre les consultants et un système documentaire : répertoires électroniques de connaissances, répertoires des meilleures pratiques, kits de formation en ligne... Les consultants sont en partie rétribués sur leur capacité à enrichir, alimenter les bases de connaissances dans le cadre d'un système lui-même tourné vers une logique de croissance et de standardisation des prestations. Pour les structures de conseil engagées dans une logique de personnalisation du service et impliquant fortement le client dans la prestation, la socialisation et le tutorat restent le mode privilégié d'acquisition de compétence.

On observera néanmoins qu'il y a quelque paradoxe à voir se développer cette rhétorique du knowledge management et du déploiement des ressources immatérielles quand, dans le même temps, se poursuivent les vagues successives de réengineering, downsizing, ou quand l'externalisation commence à toucher des activités sensibles. De la même manière, on peut légitimement se demander si les contraintes de l'hyperflexibilité, la précarisation de la main-d'œuvre, le recours extensif à l'intérim n'obèrent pas les possibilités de consolidation du capital humain. Alain Meignant (2000, p. 183) considère ainsi que le succès se joue désormais sur « la capacité à mobiliser la mémoire de l'entreprise dont il faut bien dire qu'elle a été parfois mise à mal par les départs en retraite anticipée, les licenciements, les fusions et restructurations diverses ».

Conclusion

Au terme de notre analyse, et après avoir montré en quoi une politique de création de valeur par les ressources humaines pouvait utilement tirer parti des apports de la théorie des ressources, la gestion des ressources humaines semble légitimée dans sa dimension stratégique. Pour autant, cette imbrication entre le "social" et le "stratégique" reste porteuse d'ambiguïté. De fait, comme le souligne Alain Meignant (2000) : « *Tout se passe comme si les avancées de la gestion des compétences "stratégiques", facteur de changement et d'innovation, étaient rattrapées par une GRH centrée sur l'administration des règles statutaires et sur la sécurité de fonctionnement.* » (p. 114) La GPEC est particulièrement révélatrice de cette tension. Censée impulser tout à la fois un débat sur l'organisation du travail et favoriser un redéploiement des compétences en interne, elle a été souvent réduite à son instrumentation, son habillage technique, en même temps qu'elle s'est parfois heurtée à la volonté de ne pas bousculer les équilibres sociaux. En dépit de ces ambiguïtés, nous espérons avoir rapproché les regards que portent la gestion des ressources humaines et le management stratégique sur la notion de compétence. Une vision stratégique n'est en effet que de peu d'utilité si elle ne trouve pas à s'incarner dans des politiques ressources humaines. Symétriquement, la gestion du capital humain n'a de sens que portée par une intention stratégique qui lui donne à la fois sa cohérence et sa singularité.

Références

- Argyris C. et D. Schön (1996), "Organizational Learning", II, *Addison Wesley Publishing Company*.
- Barney J.B. (1991), "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17 : 1, 99-120.
- Blackler F. (1995), "Knowledge, Knowledge Work and Organizations : an Overview and Interpretation" *Organization Studies*, vol. 16 n° 6, p. 1021-1046.
- Blau G. (1994), "Testing the effect of level and importance of pay referents on pay level satisfaction", *Human Relations*, vol. 47, p. 1251-1268.
- Coff R. W. (1997), "Human assets and management dilemmas : coping with hazards on the road to resource-based theory", *The Academy of Management Review*, vol. 22 n° 2, p. 374-402.
- Daval H. (2000), "L'externalisation d'activités chez Thomson : une application du modèle des ressources et compétences à l'essai", *actes du IX^e congrès de l'AIMS, Montpellier*, CD Rom, 24-25-26 Mai 2000.
- Dierickx I et Cool K. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, 35 : 12, 1504-15411.
- Duguid P. (1991), "Organizational learning and communities of practice : towards a unified view of working, learning and innovation", *Organization Science*, vol. 2 n° 7, p. 40-57.
- Ferrary M. (2001), "La logique d'échange dans les réseaux d'innovation de la Silicon Valley", *Personnel*, n°42.
- Ghoshal S. Bartlett C. A. et Moran P. (1999), "A New Manifesto for Management", *Sloan Management Review*, Spring, 9-19.
- Hamel G. et C. K. Prahalad (1994), "Competing for the future", *Harvard Business Review*, n° 4.
- Hamel G. et C. K. Prahalad (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, n°68, May-June, p. 79-91.
- Handy C. (1995), "Managing the dream" in S. Chawla et J. Renesch (ed.), "Learning Organizations", *Productivity Press*.
- Huselid M.A. ; Jackson S. E. et R.S. Schuler (1997), "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 40 n° 1, p. 171-188.
- Itami H. et Roehl T. W. (1987), "Mobilizing Invisible Assets", *Harvard University Press, Cambridge*.
- Jackson S. E. ; Brett J.F. ; Sena V. I. ; Cooper D. M., Julin J. A. et Peyronnin K. (1991), "Some differences make a difference : Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions and turnover", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, p. 675-689.
- Kerr S. (1975), "On the Folly of Rewarding A while Hoping for B", *Academy of Management Journal*, vol. 29, p. 609-616.
- Klein, J. A. Edge G. M. et Kass T. (1991), "Skill-Based Competition", *Journal of General Management*, 16 : 4, 1-15.
- Kops W. J. (1993), "Managers as self-directed learners. Findings from the public and private sector organizations", in H. B. Long associates (Eds), "Expanding horizons in self-directed learning", p. 71-86.
- Lank E. (1997), "Leveraging Invisible Assets : The Human Factor", *Long Range Planning*, vol. 30. N° 3, p. 406-412.
- Laroche H. (2000), "Le manager en action : les jugements et l'attention", *actes de la IX^e conférence de l'AIMS, Montpellier*, 24-25-26 mai.
- Le Boterf G. (2001), "Ingénierie et évaluation des compétences", *Éditions d'organisation, 3^e édition revue et augmentée*.
- Leinberger P. et B. Tucker (1991), "The New Individualists : The generation After the Organization Man", *Harper Collins*.
- Lepark D. P., Snell S.A. (1999), "The Human Resource Architecture : toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", *Academy of Management Review*, vol. 24 n° 1, p. 31-48.
- March J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, vol. 2 n° 1, p. 71-87.
- Martensson M. (2000), "Reflections upon a litterature on Knowledge Management", in *Classifications of intangibles, Cahiers de recherche HEC*, p. 127-148.
- Martory B. ; Crozet D. (2001), "Gestion des Ressources Humaines. Manuel de pilotage social", *Dunod*.
- Meignant A. (2000), "Ressources Humaines. Déployer la stratégie", *Éditions Liaisons*.
- Métais E. (1997), "Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel", *thèse pour le doctorat es sciences de gestion, Aix-en-Provence*, décembre.
- Nanda A. (1993), "Resources, capabilities and competitive advantage", *Working Paper, Harvard Business School*, November.
- Nelson R. et S.G. Winter (1988), "An evolutionary Theory of Economic Change", *Harvard University Press*.

- Nonaka I.** (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5, n° 1, p. 14-37.
- Peteraf M.A.** (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage : A Ressource-Based View", *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Pfeffer J.** (1995), "Producing Sustainable Competitive Advantage through the effective Management of People", *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 1., p. 55-72.
- Pluchart J.J.** (1995), "Comment évaluer les ressources humaines ?", *Économie et Humanisme*, n° 335, décembre.
- Seiznick** (1957), "Leadership in administration, Harper et Row, New York".
- Senge P.** (1990), "The Fifth Discipline, Doubleday".
- Simons R.** (1994), "How new managers use control systems as levers of strategic renewal", *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 169-189.
- Smith P.A.C.** (1998), "Systemic Knowledge Management : Managing Organizational Assets For Competitive Advantage", *Journal of Systemic Knowledge Management*, April - <http://www.free-press.com/journals/knowledge/issue1/article8.htm>
- Sveiby K.E.** (2000), "Knowledge Management, La nouvelle richesse des entreprises", *Maxima, Laurent du Mesnil Éditeur*.
- Ulrich D.** (1998), "Intellectual capital : competence x commitment", *Sloan Management Review, Winter*, vol. 39, n°2, p. 15-26.
- Van der Krogt F.** (1998), "Learning network theory : The tension between learning systems and work systems in organizations", *Human Resource Development Quaterly, San Francisco*, vol. 9, n° 2, p. 157-177.
- Wright P.M., Mc Mahan G.C. et Mc Williams A.** (1994), "Human Resources and Sustained Competitive Advantage : A Ressource-Based Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol.5, n° 2, p. 301-326.
- Wright R.W., Van Wijk G. et I. Bouty** (1995), "Les principes du management des ressources fondées sur le savoir", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, p. 70-75.
- Zarifian P.** (1989), "L'émergence du modèle de la compétence" in *F. Stankiewicz (ed.)*, "Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. L'après-taylorisme", *Economica*, p. 77-82.