

# Le Concept de Compétences dans le cadre de la stratégie d'entreprise

Djamel Godih, Université de Mostaganem, Algérie

## Résumé

Au cours des deux dernières décennies, les compétences sont devenues une composante centrale de l'agenda des chercheurs dans le domaine de la stratégie d'entreprise. En effet, s'interroger aujourd'hui sur le concept de compétences est une nécessité eu égard à la mondialisation qui s'annonce et qui implique comme corollaire l'émergence d'une situation de concurrence entre les opérateurs économiques nationaux et étrangers. Réussir dans le cadre de la mondialisation économique où les maîtres-mots sont la compétitivité et la flexibilité nécessite entre autres de la compétence au sein de l'entreprise. La gestion des compétences est désormais un pré requis pour toute firme qui veut maintenir ou améliorer sa performance. Notre article tente de définir d'une manière globale le courant d'émergence du concept de compétences et l'évolution de ses définitions. Pour ce faire, plusieurs approches seront examinées.

## ملخص

أصبحت المهارات على مدى العقدين الماضيين عنصرا رئيسيا في جدول أعمال الباحثين في مجال استراتيجيات المؤسسة. والحقيقة أن مساءلة مفهوم المهارة في أيامنا هذه ضرورة ملحة في ضوء العولمة التي تخلق حالة من المنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين والأجانب. إن النجاح في سياق العولمة الاقتصادية تحت شعارات المرونة والقدرة التنافسية يتطلب قدرا كبيرا من المهارات داخل الشركة، فإدارة الكفاءات الآن شرط مسبق لأية شركة تريد الحفاظ أو تحسين أدائها. يحاول مقالنا الإلمام بظهور مفهوم الكفاءة وتعاريفه المتغير من خلال عرض عدة مناهج ومناقشتها.

\*\*\*

## Introduction

La compétence est un savoir faire ou une technologie spécifique à l'entreprise et susceptible d'offrir une réelle valeur ajoutée au client. Elle découle directement et essentiellement des processus de fonctionnement et des savoir-faire maîtrisés par les salariés.

La notion de compétence devient plus adaptée aux exigences de flexibilité, d'un système socio- technique de production, que celle de tâche qui correspondait mieux à la segmentation taylorienne des process (1).

L'année 1989 marque l'arrivée tonitruante d'une nouvelle famille stratégique fondée autour de C. K. Prahalad (2) et G. Hamel (3). Prahalad et Hamel publient un article intitulé « les pôles de compétences ». De cette série, naîtra un courant conceptuel.

- Quels sont les fondements du modèle de C. K. Prahalad et G. Hamel ?
- Quel rapport entre performance et compétence ?
- Comment se présentent les stratégies bâties sur les compétences dans le cadre de l'économie mondialisée ?
- Quels sont les objectifs qui conduisent à la mise en place d'un pilotage des compétences ?

Nous répondrons à ces questionnements et à bien d'autres dans les points qui suivent.

## 1. Modélisation des compétences : le cadre théorique.

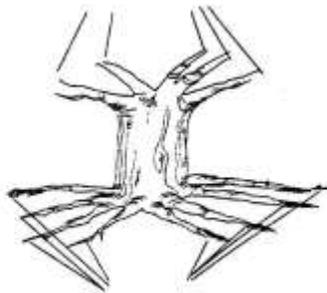
Le concept de compétences dans les sciences de gestion a émergé presque simultanément des domaines du management stratégique et de la gestion des ressources humaines. Ainsi, le management stratégique s'intéresse à la gestion stratégique des compétences organisationnelles (niveau macro), la GRH à la gestion des compétences individuelles (niveau micro).

Les compétences sont fondamentalement liées à l'expérience accumulée dans le temps et dans l'espace, et confèrent un différentiel fonctionnel à l'entreprise qui en est dépositaire. D'autres théories ont vu le jour, notamment celle ayant trait à l'intention stratégique et les pôles de compétences, que nous allons décrire ci-dessous.

### A) Les pôles de compétences et l'architecture stratégique

Selon G. Hamel et C. K. Prahalad, le concept de pôles de compétences est fort simple. Chaque entreprise possède un certain nombre de compétences organisationnelles ou technologiques qui reflètent le savoir-faire collectif de l'entreprise et qui peuvent être déployées de manière à offrir des fonctionnalités uniques sur le marché. L'originalité du concept et de faire exploser le concept de segmentation stratégique. Désormais, la guerre entre concurrents ne s'effectue plus segment par segment, mais au niveau d'un engagement total, de société à société. Prahalad et Hamel, donnent une vision de la stratégie où la société est l'équivalent d'un arbre.

### Couples produits-marchés



**Pôles de compétences** (Source : F. J. Gouillard : *Stratégie pour une entreprise compétitive*. Editions Economica, Paris 1997, p32.)

Comme un arbre, une société possède des racines : ce sont les pôles de compétences. La vitalité de l'arbre dépend de la qualité de ses racines. C'est d'elles qu'il convient de se préoccuper. Lorsque les racines sont en bonne santé, la sève monte spontanément dans l'arbre, se répandant dans ses branches et donnant à l'arbre des fruits abondants et juteux. Les fruits, dans cette métaphore arboricole, sont constitués par les couples produits-marchés de l'entreprise.

Les pôles de compétences alimentent des pôles-produits, c'est-à-dire des produits offrant l'ossature de base autour de laquelle se constitue l'offre de l'entreprise. Chacun de ces pôles-produits génère à son tour une série d'autres produits ou services à destination de marchés voisins. L'agencement complet d'une entreprise en ses pôles de compétences, ses pôles produits et ses couples produits-marchés est appelé architecture stratégique.

### **B) La compétence, c'est quoi ?**

Au fil des évolutions technologiques qui se sont introduites dans les appareils productifs, on peut admettre que l'origine du concept de compétences est préfigurée par le terme de qualifications. Toutefois, certains auteurs ne donnent pas la même définition du concept de compétences.

Pour G. Le Boterf (4) la compétence est un savoir agir reconnu, ce qui suppose qu'il y a observation a posteriori de la compétence, d'une part, c'est-à-dire, une fois qu'elle a donné lieu à application, et d'autre part que quelqu'un l'a reconnu, et pas seulement l'intéressé, mais un tiers témoin de la présence de cette compétence.

Dans ce même ordre d'idée, M. Godet (5) souligne que la compétence, c'est aussi la capacité de se former soi-même, de former les autres et de les animer pour résoudre les problèmes. M. de Monmollin (6) indique pour sa part que les compétences sont des ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites-type, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau.

Il existe également le concept de compétences sociales. Par compétences sociales, on entend les compétences mobilisées dans les relations humaines, telles que le langage, la flexibilité comportementale, l'intuition stratégique, tout ce qui permet de se situer dans un environnement social complexe, et plus généralement tout ce qui permet de s'intégrer dans un groupe, et de participer à des activités collectives (7).

Cependant, certains auteurs dénoncent une des pesanteurs des institutions au travers de la soif des diplômes. « En aucun cas, accumuler des strates de connaissances ne correspond à la détention de compétences » (8).

Dans ce cadre, nous pensons que le concept de compétences mérite d'être défini avec clarté, nous considérons en effet, que le concept de compétences est un ensemble de savoirs, de savoir-faire et savoir être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi, d'un métier dans une situation d'activités donnée. Il s'agit alors d'une construction selon l'ordonnement suivant :-

- Compétences théoriques pour exprimer les savoirs acquis en formation ;

- Compétences pratiques pour exprimer les savoirs méthodologiques, techniques et organisationnels acquis en situation de travail ;
- Compétences sociales pour exprimer à la fois l'engagement à l'égard de l'organisation et les compétences en management et communication.

### C) L'identification des pôles de compétences

Les moyens analytiques disponibles pour identifier les pôles de compétences sont au nombre de six, que nous résumons ci-dessous :-

- **Test de clientèle** : le pôle de compétences potentiel contribue-t-il à la valeur perçue par le client de manière significative ? Un client achetant les produits de l'entreprise serait-il capable de décrire cette compétence ?
- **Test d'accès** : le pôle de compétences procure-t-il un accès à une grande variété de marchés ?
- **Test de défense** : le pôle de compétences est-il difficile à imiter par les concurrents ?
- **Test de concurrence** : notre compétence est-elle meilleure que celle de nos concurrents ?
- **Test d'indispensabilité à court terme** : ce pôle de compétences est-il indispensable à notre compétitivité aujourd'hui ?
- **Test d'indispensabilité à moyen ou long terme** : ce pôle de compétences sera-t-il indispensable à notre compétitivité demain ?

### D) L'intention stratégique.

L'intention stratégique est l'obsession de vaincre sur une longue période, par exemple dix ou vingt ans. C'est l'art de créer délibérément un déséquilibre entre l'ambition affichée et les ressources actuelles de la société. C'est aussi l'art de mobiliser toutes les forces de l'entreprise à multiples niveaux dans une quête pour le leadership mondial. L'intention stratégique possède six caractéristiques principales :-

- Elle représente l'obsession de gagner : avoir des intentions belliqueuses est un atout. C'est de la peur commune de l'ennemi, ou du désir de l'anéantir, que naît la mobilisation ;
- Elle est digne d'un effort et d'un engagement personnel. Le langage doit être mobilisateur pour donner à chacun l'envie de combattre ;
- Elle irradie tous les niveaux d'organisation et utilise la sagesse collective de l'entreprise : le savoir-faire est collectif et ne se limite pas à la direction générale ;
- Elle constitue un point d'ancrage pour l'organisation : l'intention stratégique aide à effectuer les arbitrages quotidiens et aide la décision opérationnelle ;
- Elle est nourrie et soutenue pour une longue période : la stratégie elle-même change, mais l'intention stratégique reste stable sur dix ou vingt ans ;

- Elle force l'entreprise à l'extension : le manque d'ambition est coupable et peu mobilisateur.

La régression de nombreuses sociétés Occidentales est née de l'absence d'ambition générée par les modèles stratégiques classiques. La plupart des stratégies Occidentales s'expriment rarement en termes d'hégémonie planétaire ou d'affrontement concurrentiel, mais en termes de valeur pour l'actionnaire ou de rentabilité sur investissement.

Il existe toutefois, d'autres concepts de compétences, en l'occurrence :-

- le concept de compétences organisationnelles en management stratégique,
- le concept de compétences en gestion des ressources humaines.

De ce fait, les compétences organisationnelles sont intimement liées aux processus de management et aux éléments organisationnels construits autour de la connaissance et des savoir-faire individuels comme nous l'avons indiqué ci-dessus.

Aussi, et pour éclairer nos propos sur la compétence, nous considérons que la compétence organisationnelle peut être définie, comme une action collective, finalisée et intentionnelle qui combine les ressources et des compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur.

Concernant, le concept de compétences en gestion des ressources humaines par exemple. Il se définit comme, un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser dans des conduites professionnelles validées par l'entreprise.

Donc pour définir un peu plus la compétence individuelle, on dira qu'il s'agit d'un processus combinatoire « résolutoire » (destiné à résoudre un problème) qui allie des compétences pratiques, théoriques et sociales. Les compétences individuelles relèvent d'une accumulation de savoir-faire issus de l'expérience (9).

### **E) A quelles compétences accéder ; et comment y accéder ?**

Le choix est complexe car les firmes doivent le faire dans un environnement caractérisé par un haut niveau d'incertitude. En effet, l'incertitude liée à la demande pour différents produits ou services pouvant varier de manière significative. Les firmes n'ont pas de garantie que la nouvelle industrie va se développer et que la substitution va s'opérer.

Existe-t-il toutefois des modes pour développer de nouvelles compétences ?

Aucune entreprise ne possède les ressources nécessaires pour développer des compétences supérieures aux concurrents dans tous les secteurs. Par conséquent, après avoir identifié la force motrice de la société, ses dirigeants doivent s'attaquer à une autre décision stratégique d'importance : celle d'identifier deux ou trois compétences décisives auxquelles, on accordera des ressources prioritairement.

Le concept de « force motrice » ou de « poussée stratégique » désigne donc cet élément qui fait avancer l'entreprise et qui la pousse vers

certains produits, marchés et certaines clientèles et qui donc, détermine le profil de cette entreprise.

Cependant, la question qui se pose est la suivante : est-ce que la gestion des compétences présente des avantages pour l'entreprise ?

Parmi les avantages, il y a lieu de citer :-

- La possibilité de cerner les exigences du client, afin d'y répondre correctement ;
- Cet outil permet de relier entre elles des unités de travail fonctionnant avec des structures tout à fait différentes. Il facilite la communication entre tous les services de l'entreprise, et développe la notion de responsabilité ;
- Le concept en question, permet de déterminer les nouvelles technologies et les nouvelles méthodes de travail nécessaires à la bonne marche de l'entreprise ;
- Cet outil offre la perspective de s'installer sur de nouveaux marchés.

Toutefois, les ouvertures en termes de produits et de marché qui ne sont pas issues de la compétence stratégique d'une entreprise, aussi séduisantes qu'elles puissent être financièrement, échoueront probablement parce que ces nouvelles activités ne pourront profiter d'aucune des compétences de la société afin de se défendre contre les concurrents.

Les compétences de gestion ne sont pas facilement transférables d'un domaine à un autre. Chaque « force motrice » exige de développer un ensemble de compétences particulières. Ils existent comme nous l'avons souligné des compétences théoriques, des compétences pratiques et des compétences sociales. Ceci, nous ramène à la question suivante : Existe-t-il un rapport entre performance et compétence ? Le point II ci-après tentera de répondre à la question.

## **II. Quel rapport entre performance et compétence ?**

Une compétence peut exister, tout en n'étant pas mise en pratique. Dans ce cas, il y a bien individu compétent mais inefficace, et non performant. La compétence ne permet pas toujours d'exercer le métier de façon satisfaisante. Cela relève non pas d'une inaptitude générale, mais d'une inadéquation. Une compétence non mise en exercice durant un laps de temps finit par perdre de sa pertinence et d'inactivité devenir inactivable.

La compétence peut aussi être freinée lors de sa mise en œuvre pour diverses autres raisons :-

- la non motivation de l'intéressé lui-même,
- la non motivation de la hiérarchie peut aussi constituer un facteur réducteur d'expression de compétences,
- l'absence d'un savoir faire- faire de la hiérarchie peut encore freiner l'activation de compétences,
- selon la nature de la compétence, des procédures trop rigoureuses et peu flexibles peuvent de même empêcher leur mise en œuvre ou la décourager.

### **A) Le portefeuille de compétences**

Trois types de compétences comme nous l'avons souligné sont généralement mis en exergue :-

- compétences théoriques pour exprimer les savoirs acquis en formation (initiale et contenue) ;
- compétences pratiques pour exprimer les savoirs méthodologiques, techniques, et organisationnels acquis en situation de travail ;
- compétences sociales, pour exprimer à la fois l'engagement à l'égard de l'organisation, et les compétences en management et communication.

### **B) En quoi le poste diffère-t-il de la compétence ?**

Le portefeuille de compétences détenu par un individu peut être mis en activité dans le cadre d'un poste. Est-ce à dire que le poste est un concept plus global que le portefeuille de compétences ? Le portefeuille de compétences peut être actionné dans le cadre d'un contrat de travail traditionnel, tout comme dans le cadre d'un contrat d'activité. Toutefois, dans le cadre de l'externalisation de certaines activités de l'entreprise, faire de plus en plus appel à des fournisseurs et partenaires externes pour des activités et produits, c'est aussi favoriser le développement des compétences à l'extérieur de ses propres structures. Les entreprises pourraient ainsi, aboutir précisément à la perte de compétitivité économique.

### **C) La construction d'un lien social fondé sur la stratégie des savoirs.**

Dans les prochaines années, l'accompagnement à l'édification d'un nouveau lien social sera la préoccupation majeure du corps social.... La compétence devient portefeuille stratégique véhiculé par un individu à travers des centres d'autres compétences collectives en structures semi stabilisées ou en groupes de projet (10). L'intelligence artificielle produit désormais son propre inter activité dans la formation des compétences individuelles, collectives et mondialisée (11).

Dans une économie mondialisée, le savoir ne signifie plus apprentissage livresque, mais prend la fluidité créatrice de la pensée, en interface avec les nouvelles technologies de l'information et en interactivité avec l'intelligence artificielle. Le monde a connu le pouvoir de l'or et celui du pétrole. L'énergie atomique fascine et terrorise à la fois. Mais le pouvoir issu du savoir devient l'enjeu du XXI siècle.

Aussi, les stratégies d'entreprise qui seront bâties sur le savoir redimensionné deviendront les bras de fer de l'économie mondialisée. Le point III ci-dessous traite des stratégies bâties sur les compétences.

## **III. Les stratégies bâties sur les compétences dans le cadre de l'économie mondialisée.**

Actuellement, les grandes entreprises, se mondialisent, se délocalisent, s'externalisent, s'atomisent, se dématérialisent, se transversalisent, se tertiarisent, se servicialisent, coalisent, se désocialisent. Nous sommes entrés dans une économie du savoir, dans laquelle la carte de la réussite économique se dessine autour de la compétence.

L'expérience acquise auprès d'entreprises très diverses dans le monde entier, nous autorise à affirmer que certains dirigeants développent

déjà avec succès de nouvelles compétences clés, qui leur assurent, aujourd'hui un avantage concurrentiel et sont de bon augure pour l'avenir.

Nous constatons, que la période que nous vivons aujourd'hui peut paraître inquiétante, si l'on se focalise sur la foule de concepts, principes, paradigmes, modèles de fonctionnements et d'organisations qui se dérobent et sont remis en question fondamentalement.

Nous pensons, qu'elle constitue un puissant gisement de réflexions et génère des courants d'idées dont l'intensité et la variété offre une palette de pistes très importantes.

Dans le cadre de la stratégie d'entreprise, l'élaboration d'un référentiel des compétences est importante.

Toutefois, en pratique, on pourra rencontrer autant de variétés de référentiels de compétences, qu'il y aura d'objectifs déterminés par les entreprises qui s'y engageront. Dans ce cadre, est ce que l'entreprise devra engager une démarche de pilotage des compétences ? Le point ci-après s'intéresse à cette question.

#### **IV. Les objectifs conduisant à la mise en place d'un pilotage des compétences**

La gestion des compétences est déterminée en général par plusieurs axes :-

- la question de la rémunération ;
- confondre la gestion des compétences avec l'évaluation de la performance et le bilan de compétences ;
- le problème relatif à la formation des compétences...

En effet, plusieurs éléments font cependant obstacle à opter pour construire directement un système de rémunérations qui serait adossé sur les stricts contenus des portefeuilles individuels de compétences.

Prétendre identifier et donner corps au contenu d'un portefeuille individuel de compétences, dans le but exclusif d'en déduire une gradation des salaires, est un raisonnement qui occulte la réelle situation de mise en exercice de ces compétences (12).

S'ajoute à ces difficultés, une autre variable qui complexifie l'opération visant à cet étalonnage : une compétence à elle seule n'est pas opérationnelle, c'est l'articulation de plusieurs d'entre elles qui permet l'acte professionnel.

##### **A) La nécessité d'impulser une autre stratégie du management des ressources humaines**

Le pilotage des compétences constitue le cœur de toute la stratégie du management des ressources humaines.

La gestion des compétences dans le cadre de la stratégie d'entreprise, appelle, à notre sens, une remise en cause permanente des connaissances.

Une hiérarchisation des compétences pourrait être instituée, compte tenu non plus de leurs seules caractéristiques examinées à la lumière des

nécessités d'exercices présentes, mais également en termes d'optimisations futures à privilégier.

### **B) La médiatisation des compétences du succès**

L'hierarchisation des compétences peut être entreprise, fondée sur des paramètres variables selon les objectifs et projets des entreprises. Il s'agit également, pour les entreprises de soutenir et développer les compétences dominantes. Toutefois, l'identification des paliers de progrès et de maîtrise pour chaque compétence dominante est nécessaire à notre avis. Introduire une démarche compétence traduit une détermination sans équivoque d'engagement vers un tout autre modèle de management des ressources humaines, donc sur la stratégie d'entreprise. La compétence est une stratégie qui bouscule la logique de poste, met définitivement fin au Taylorisme (13). On constate actuellement en Occident une certaine pomme de discorde.

### **C) Une nouvelle pomme de discorde : la formation**

L'entreprise ne veut plus consommer de la formation prêt-à-porter et encore moins rémunérer, ce qui ne correspond plus à ses attentes. Il y a divorce entre ce qui est perçu comme de la transmission d'invariants sans conséquences concrètes, directement utilisables sur le terrain et les formes d'actions désormais espérées par les entreprises (14).

Nous pensons que le professionnel n'est pas celui qui possède des savoirs et savoir-faire, mais celui qui sait les mobiliser dans un contexte professionnel. Il faudra à notre avis introduire de nouveaux modes de gestion fondés sur l'amélioration permanente et la mobilisation des compétences des salariés, en liaison avec le projet stratégique de l'entreprise.

## **Conclusion**

Le savoir deviendra pouvoir, et le pouvoir issu du savoir devient l'enjeu du 21<sup>e</sup> siècle. Tout le monde convient aujourd'hui que nous sommes entrés dans une économie du savoir, dans laquelle la carte de la réussite économique se dessine autour de la compétence.

La domination du pouvoir est remplacée par celle du savoir. Ceux qui allieront réflexion et pensée à l'action et à l'exécution dans l'urgence sortiront gagnants.

Avec des technologies, des méthodologies et un environnement qui changent si rapidement, on est en permanence en situation d'apprentissage d'un nouvel outil, d'une nouvelle manière de faire ou de se comporter. Ainsi, les hommes et les organisations sont confrontés au problème du management, d'une masse croissante d'informations et de connaissances qui se périmant à des vitesses variables, générées non seulement par des hommes, mais aussi par les machines.

Nous pensons que l'enjeu de ce siècle, sera déterminant pour les entreprises. C'est à partir de centres consacrés aux redéploiements des compétences que les armes vont s'affûter. L'entreprise ressemble à un être vivant et que le seul moyen pour la conserver jeune, flexible et compétitive est d'en faire une organisation apprenante et créatrice de savoirs.

## Notes

- (1) G. Le Boterf : De la compétence à la navigation professionnelle. Editions d'organisation, Paris 1997, p 25
- (2) C. K. Prahalad : Professeur à la Business School, Université du Michigan (USA)
- (3) G. Hamel : London Business School
- (4) G. Le Boterf : De la compétence ; Essai sur un attracteur étrange. Editions d'organisation ; Paris 1994, p 39.
- (5) M. Godet : La maladie des diplômés. Futiribles N°173 ; Février 1993.
- (6) M. DE. Montmollin : L'intelligence de la tâche, éléments d'ergonomie cognitive. Berne ; Edition P. Lang, 1984, p 56.
- (7) B. Perret : L'avenir du travail, les démocraties face au chômage. Edition Le Seuil ; Paris 1995, p 42.
- (8) H. Sérieyx : L'effet Gulliver ; Calman Levy, Paris 1994, p 50.
- (9) N. Jolis : Compétence et compétitivité. Editions d'organisation ; Paris 1998, p 43.
- (10) S. Hadjadj et D. Besson : Une étude de cas chez Renault : Gestion des compétences et relations sociales. Revue Française de gestion. Janvier/ Février 2000, p 7.
- (11) N. Jolis : La compétence au cœur du succès de votre entreprise. Editions d'organisation, Paris 2000, p10
- (12) N. Jolis : La compétence au cœur du succès de votre entreprise. Editions d'organisation, Paris 2000, p 54.
- (13) G. Le Boterf : De la compétence à la navigation professionnelle. Editions d'organisation ; Paris 1997, p 63.  
Taylorisme : Frederick Windsor Taylor (1856-1915) ancien ingénieur, il développe une conception mécaniste de l'organisation du travail. Taylor, qui, en 1911, a jeté les bases de la théorie des organisations. Lire a ce sujet : Livre Théorie des organisations ; les Mémos Management ; Alger 2005, p 18.
- (14) G Le Boterf : op. cit, p 75.

## Bibliographie

- Ahmed Hamadouche : méthodes et outils d'analyse stratégique. Editions Chihab, Alger 1997.
- B. Lemaire : entrepreneurs et entreprises du 4<sup>e</sup> type. Editions d'organisation, 1996.
- B. Perret : L'avenir du travail, les démocraties face au chômage. Edition Le Seuil ; Paris 1995.
- C. Levey-Le Boyer : le bilan des compétences. Editions d'organisation, 1996.
- F. Gouillard : stratégie pour une entreprise compétitive. Editions Economica, Paris 1993.
- G. Le Boterf : De la compétence à la navigation professionnelle. Editions d'organisation, Paris, 1997.
- G. Le Boterf : De la compétence. Essai sur un attracteur étrange ; Editions d'organisation ; Paris, 1997.
- G Hamel et C K Prahalad : la conquête du futur. Inter éditions, 1995.
- G Le Boterf, S Barzuchetti et F Vincent : comment manager la qualité de la formation. Editions d'organisation, Paris 1997.
- H. Serieyx : L'effet Gulliver, Editions Calman- Levy, Paris, 1994.
- Ian Somerville et John. E. Miroz : des compétences nouvelles pour un monde nouveau, Traduit de l'américain par Lawrence Nicolaleff, 1998.
- J. P Anciaux : Le savoir en action, des connaissances à la performance, Editions d'organisation, Paris 1996.
- J. Brilman : Les meilleurs pratiques de management, Editions d'organisation, Paris 2003.
- L. Courville : Piloter dans la tempête, Les éditions de l'homme, Quebec, Canada 1996.
- M Robert et M Devaux : Penser stratégie, Editions Dunod, Paris 1994.

- M. F Reinbold et J M Breillot : gérer la compétence dans l'entreprise, Editions l'Harmattan, Paris 1993.
  - M. De Montollin : L'intelligence de la tâche, éléments d'ergonomie cognitive. Berne ; Editions P. Lang, 1984.
  - N. Jolis : compétence et compétitivité, Editions d'organisation, Paris 1998.
  - N. Jolis : la compétence au cœur du succès de notre entreprise, Editions d'organisation, Paris 2000.
  - R Sonchez, A. Heene, H Thomas : Dynamics of competence-based competition : theory and practice in the new strategic management, oxford, 1996.
  - T. Hooghenastra: Des compétences et des hommes, 1996.
  - X. Richet : économie d'entreprise, Editions Hachette, 1994.
  - (1) : C. K. Prahalad : Professeur à la Business School, Université du Michigan (USA).
  - (2) : G. Hamel : London Business School.
- Article : L'intention stratégique et les pôles de compétences.

### **Revues**

- A. Meignant : Le savoir et l'entreprise, un nouveau paradigme : Revue personnel. Mars/ Avril 1997. France.
- B. Guilhon et P. Granfaldoni : chaînes de compétences et réseaux. Revue d'économie industrielle, 1990.
- B. Sire : Clarifier l'évaluation des compétences. Revue personnel. Juillet 1996, France.
- D. Weiss : trois défis pour la GRH des temps à venir. Revue personnel Août/Septembre, 1996.
- Evelyne Rouby et Catherine Thomas : Codification des compétences organisationnelles, l'épreuve des faits. Revue Française de gestion. Mars/ Avril 2004.
- L. Choain et P. Moreau : Revue personnel, Décembre 1996, France.
- M. Godet : La maladie des diplômés. Revue Futiribes N° 173, Fevrier 1993, France.
- P. Gilbert et M Parlier : La notion de compétence et ses usages en gestion des ressources humaines. Etude d'entreprise, personnel et de développement et emploi. France 1991.
- P. Gagné et M. Lefevre : l'entreprise à valeur ajoutée : le modèle Québécois, Publi-Relai, 1993.
- S Hadjadj et D Besson : Une étude de cas chez Renault ; gestion des compétences et relations sociales. Revue Française de Gestion. Janvier/ Février 2000.
- Valérie Claude Gaudillat et Bertrand Quélin : Nouvelles compétences et modes d'accès. Revue Française de Gestion, Mars/ Avril 2004.

### **Document**

- Ernest Antoine Seillière : Ex Président du MEDEF (France), Journée internationale de la formation. Deauville, 1998.