

# GESTION "PAR" LES COMPETENCES ET POSITIONNEMENT DU CONTROLE DE GESTION ?

**Evelyne Rouby - Guy Solle**

*Maîtres de conférences en Sciences de Gestion - RODIGE IDEFI*  
250, rue Albert Einstein - Bât. 2 - Sophia Antipolis - 06560 Valbonne  
33.(0)4.93.95.43.95  
rouby@unice.fr  
solle@unice.fr

## Résumé

Cet article a pour but de contribuer à une définition des contours du concept de "gestion par les compétences". De notre point de vue, ce concept relèverait des mêmes principes que la compétence organisationnelle à savoir les principes "systémique, de finalité, de spécificité, de visibilité et de reconnaissance, dynamique et cumulatif". Il consisterait à en assurer l'interaction dynamique entre les niveaux stratégiques et opérationnels et selon des cycles temporels différents (cycles lents, cycles courts). L'étude de cette interaction conduit à une interrogation : le repositionnement du contrôle de gestion.

Mots clés : Contrôle de gestion, approche par les compétences, compétence organisationnelle.

## Abstract

*This article aims at defining the concept of "gestion par les compétences". From our viewpoint, this concept would be based upon the same principles than organisational competence that is systemic, finality, specificity, visibility and recognition, dynamic and cumulative principle. It would consist in realising the dynamic interaction between the strategic and operational levels and according to different temporal cycles (long and short term cycles). The concept of "gestion par les compétences" supposes a structure throughout space and time of these levels which leads to a question: the repositioning of management control.*

Keywords : Repositioning of management control, organizational competence.

Dans le cadre de cette communication, nous débattons du repositionnement du contrôle de gestion dans une perspective de gestion par les compétences.

Dans un premier temps, nous débattons du triptyque "nouvelle approche : de l'organisation – de la stratégie – de la compétitivité", triple évolution qui consacre l'émergence du concept de compétence en Sciences de Gestion. Après nous être préalablement centrés sur le concept de compétence organisationnelle, pilier de l'analyse stratégique renouvelée, nous nous interrogerons ensuite sur une lecture transversale de ce concept.

Cette lecture nous conduira à proposer une « gestion par les compétences » qui, comme nous le montrerons, suppose une réflexion quant à l'articulation entre des rythmes différents (cycles lents, cycles courts) et des niveaux différents (niveaux stratégiques, niveaux opérationnels). Cette gestion par les compétences qui diffère, selon nous, d'une gestion segmentée, cloisonnée, des compétences individuelles, collectives et organisationnelles, nous conduira à nous interroger sur le repositionnement du contrôle de gestion.

## 1. De l'émergence de la logique compétence

L'accélération technologique, en particulier l'évolution des TIC, la mondialisation des marchés, les mises en concurrence de plus en plus nombreuses, favorisent l'émergence de

nouveaux modes d'organisation de type entreprise virtuelle, groupe de projet à géométrie variable, etc. Ces modes d'organisation recherchent plus de flexibilité et se destinent à répondre à une demande évolutive, variée, toujours plus exigeante, présentant parfois des contours mal saisissables. Parallèlement à cette réforme de nature organisationnelle et des problématiques qu'elle soulève, une nouvelle façon de concevoir la stratégie et donc la compétitivité, voit le jour.

Après être revenus sur cette nouvelle lecture de l'organisation – de la stratégie – de la compétitivité, nous étudierons le concept de compétence organisationnelle, pilier de l'approche stratégique renouvelée. A partir des caractéristiques formelles des compétences, nous reviendrons sur l'articulation de ces caractéristiques afin de proposer une "gestion par les compétences".

### **1.1 Une nouvelle approche de l'organisation, de la stratégie et de la compétitivité.**

La nouvelle approche de l'organisation consacre 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. Ici, la place accordée à la ressource humaine a été considérablement modifiée. Les contenus du travail évoluent, mobilisant la subjectivité de salariés intelligents, critiques, responsables. Il s'agit de reconnaître l'intellectualisation du travail à toutes les phases de la transformation industrielle, en d'autres termes de concevoir le travail comme un lieu d'expression directe de l'intelligence et de l'initiative de tous les salariés, y compris des exécutants, face à une situation productive dans laquelle ils engagent leur responsabilité (Zarifian, 1999, p. 27). Les actifs à valoriser sont notamment l'intelligence, la connaissance, la motivation, ce qui est d'autant plus vrai s'il s'agit, non d'actes matériels, mais de prestations de services qui nécessitent compréhension voire anticipation de la valeur du produit ou du service attendu par un client ou un usager.

Nouveaux défis, nouvelle logique. Le poste cède le pas à une situation de travail contextualisée, dynamique, localisée, dont on observe imparfaitement le contenu. Le concept de qualification s'estompe au profit de celui de compétence. Le management des hommes change de nature. On entre dans le champ d'investigation de la gestion stratégique de la ressource humaine. Dès lors, il s'agira moins de raisonner selon l'arbitrage "prévision de dépenses / performance prévisionnelle de la ressource humaine déployée", que de réfléchir à des questions du type : "comment recruter, former, motiver les personnes récipiendaires de savoir et savoir-faire clés, quels supports organisationnels et quels *design* organisationnels sont favorables à la motivation, à l'apprentissage, à la créativité ?"

De telles problématiques réhabilitent l'organisation en tant que lieu d'apprentissage, de production, de valorisation et d'accumulation de connaissances au service de la compétitivité et de la performance.

Parallèlement à cette réforme de nature organisationnelle, un changement de paradigme est en cours dans le domaine du Management Stratégique. En particulier, l'approche par les Ressources et les Compétences entend, entre autres, offrir un véritable renouvellement de la démarche stratégique classique issue de l'analyse industrielle.

La croyance dans le bien fondé de l'intégration verticale est progressivement abandonnée au profit de stratégies visant, en priorité, le recentrage de l'entreprise sur ses métiers de base. On dira par ailleurs de l'outil planification qu'il se révèle insuffisant et de l'entreprise, qu'elle n'est plus définie sous l'angle produits/marchés mais comme un portefeuille de ressources et

de compétences à valoriser (voir par exemple Hamel et Prahalad, 1995, pp. 297-298). L'entreprise est abordée du point de vue de ce qu'elle sait faire et non plus simplement des actifs qu'elle possède (Bogaert et alii., 1994), ce qui nous renvoie au concept de compétence organisationnelle. Au fil du temps, l'organisation accumule des combinaisons uniques de ressources constituées, entre autres, de compétences individuelles et collectives qui, lorsqu'elles sont et restent spécifiques, vont être sources d'un avantage concurrentiel durable ou soutenable dans le temps. Parmi ces combinaisons uniques de compétences, il s'agira notamment d'identifier celles qui sont susceptibles d'être présentes dans une fonctionnalité du produit (ou du service) ayant de la valeur aux yeux des clients (ou usagers) et donc susceptibles de générer un avantage concurrentiel. Les compétences organisationnelles deviennent alors des facteurs stratégiques (Barney, 1991) et la méthodologie de l'analyse stratégique évolue pour s'articuler désormais autour de quatre étapes essentielles que sont l'identification, l'exploitation, la protection et le développement des compétences organisationnelles clés. 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 (exploitation des ressources et compétences existantes mais aussi leur mise en tension (Métais et Roux-Dufort, 1997). Au-delà du positionnement sur le marché et d'une posture d'adéquation, l'entreprise cherche à participer à la construction ou à la reconstruction de la logique du secteur sur lequel elle intervient. Sur la base de son patrimoine de ressources et de compétences et de l'usage qu'elle veut en faire, elle favorisera tantôt l'homéostasie ou l'homéorhésie (*ibid.*).

Dans cette optique, la performance de l'entreprise ne s'analyse plus simplement sous l'angle du profit à court terme et d'opportunités à saisir, celles là même qui ont pu conduire les entreprises à diversifier largement leurs activités. Elle s'analyse plutôt en termes de rentes organisationnelles, lesquelles dépendent à leur tour de la combinaison de ressources et de compétences propres à l'entreprise, accumulées dans le temps et dans l'espace et valorisées sur un marché. Les sources de l'avantage concurrentiel sont internes puisqu'elles proviennent, pour une large partie, de la dotation de l'entreprise en ressources et compétences, des propriétés inhérentes à ce patrimoine de ressources et de compétences, et de l'usage que l'entreprise veut et sait en faire. L'objectif de l'entreprise sera dès lors d'obtenir quelques avantages compétitifs durables ou tout au moins soutenables, avantages liés à ses ressources et à ses compétences stratégiques.

## 1.2 Le concept de compétence organisationnelle

La compétence organisationnelle signifie le savoir-faire de l'organisation dans un domaine particulier.

Pour les auteurs de la *Resource-Based View*, les compétences organisationnelles sont des ressources intangibles propres à l'entreprise. Elles constituent des savoir-faire parmi lesquels, 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.

La théorie des compétences fondamentales (*core competencies*) s'intéresse surtout, quant à elle, 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 (Hamel et Prahalad, 1990, 1995). Les compétences organisationnelles y sont vues comme : "*a Bundle (i.e. une combinaison) of constituent Skills (i.e. aptitudes) and Technologies*", (Hamel et Prahalad, 1995), "*a coordination of diverse production skills and integration of multiple streams of technologies*" (Rumelt, 1994). 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. Pour R. Sanchez et alii. (1997), il n'y a de compétence que s'il y a création de valeur, intentionnalité (la création de valeur ne peut être le fruit du hasard) et combinaison intelligente de ressources et de compétences de niveaux plus élémentaires pour répondre à une finalité. 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, et de l'autre, leur mise en action combinée portée par des individus et des processus organisationnels, pour atteindre un objectif voulu.

Enfin, la théorie des capacités dynamiques (*dynamic capabilities*) évoque la notion de "compétences dynamiques" (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Les compétences dynamiques renvoient aux capacités relatives de la firme à utiliser ses ressources actuelles pour créer de nouvelles ressources et pour concevoir de nouvelles manières d'utiliser ces ressources. Pour K. Eisenhardt et J. Martin (2000, p. 1107), les capacités dynamiques "*provide from the firm's processes that use resources – specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources- to match and even to create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve and die*. En substance, nous retiendrons que les capacités dynamiques dépendent de processus organisationnels, de processus de décision stratégique, de processus d'acquisition de nouvelles ressources (ex. *via* les alliances ou les partenariats) et de processus de *knowledge management*.

De l'ensemble de ces travaux, nous retiendrons deux enseignements utiles à notre problématique :

- Il ne suffit pas, pour une entreprise, de posséder les ressources tangibles et intangibles de type actif et compétences, encore faut-il qu'elle réfléchisse à la mise en place de dispositifs organisationnels, de processus adéquats à l'exploitation, au maintien et au développement de ses compétences, dans une perspective de création de valeur pour le client. Cette idée légitimera notre recherche de positionnement du contrôle de gestion.
- Il est possible d'isoler les caractéristiques formelles des compétences organisationnelles : elles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise, le résultat d'une intention stratégique (principe de finalité). Elles sont une combinaison de ressources, de compétences individuelles et collectives et de capacités (principe systémique). Elles sont la réponse à un besoin de marché et de ce fait, évaluées en termes de performance sur ce marché (principe de lisibilité et de reconnaissance). Elles supposent une accumulation de savoirs et un apprentissage collectif qui doit garantir leur déploiement et leur renouvellement dans le temps et dans l'espace (principe dynamique et cumulatif).

### 1.3 Du concept de compétence organisationnelle à la gestion "par" les compétences

Selon nous, le maintien puis le développement dans le temps du métier de l'organisation témoigne d'une bonne articulation de ces principes fondamentaux. Cette articulation est schématisée dans la figure 1<sup>1</sup>.

Les principes systémique et de spécificité sont consubstantiels des compétences organisationnelles. Celles-ci reposent sur un déploiement coordonné et organisé d'actifs, une mise en action combinée intelligente de ressources dans l'espace et dans le temps. Ce déploiement coordonné est propre à l'organisation, à son histoire, à sa culture et renvoie à la notion de sentier d'évolution, centrale chez les économistes évolutionnistes. A ces principes systémique et de spécificité s'adjoint le principe de finalité qui irrigue tous les niveaux de l'organisation. Même correctement constitués, les agencements de ressources et de compétences individuelles et collectives ne recevront le qualificatif de compétences organisationnelles que dans la mesure où ils seront reconnus comme des savoir-faire de l'organisation par les utilisateurs internes ou externes. Les compétences organisationnelles n'ont de sens qu'au regard d'une finalité que s'est fixée l'organisation, d'une intention stratégique, d'un dessein stratégique, d'une vision (Hamel et Prahalad, 1995). Ce principe de finalité, qui renvoie à ce que l'organisation aspire à devenir sur le long terme, implique une représentation du futur, laquelle nécessite à son tour et conjointement une déclinaison opératoire. Ainsi, toute organisation aura à préciser les grands domaines de compétences dans lesquels elle veut exceller et par là-même, à inventorier à un niveau plus élémentaire, les savoirs, les savoir-faire et les comportements indispensables à la définition et à la mise en œuvre de sa vision (Métais, 2000). L'équipe managériale devra alors identifier les savoirs clés, c'est-à-dire les connaissances de base nécessaires à la constitution et au maintien 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 devra identifier 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 comme fondamentaux.

C'est à ce niveau d'analyse qu'intervient le principe de visibilité et de reconnaissance. En effet, les compétences organisationnelles devront se concrétiser directement ou indirectement dans des produits, des services ou des savoirs *via* des processus opérationnels. Ces processus, articulation et combinaison d'activités animées par des individus et reliées notamment par des flux d'informations, permettent de concrétiser dans le temps le "métier" de l'organisation. Ils apportent les produits, les services ou les savoirs qui ont de la valeur aux yeux des divers partenaires. Ce sont ces partenaires et de manière prioritaire les clients finaux ou intermédiaires qui valident, *a posteriori*, les compétences de l'organisation et qui légitiment les processus opératoires sur lesquels elles reposent.

---

<sup>1</sup> Cette articulation a été présentée lors d'une communication au colloque international MAAOE sur le thème de l'excellence organisationnelle (Rouby et Solle, 2001)

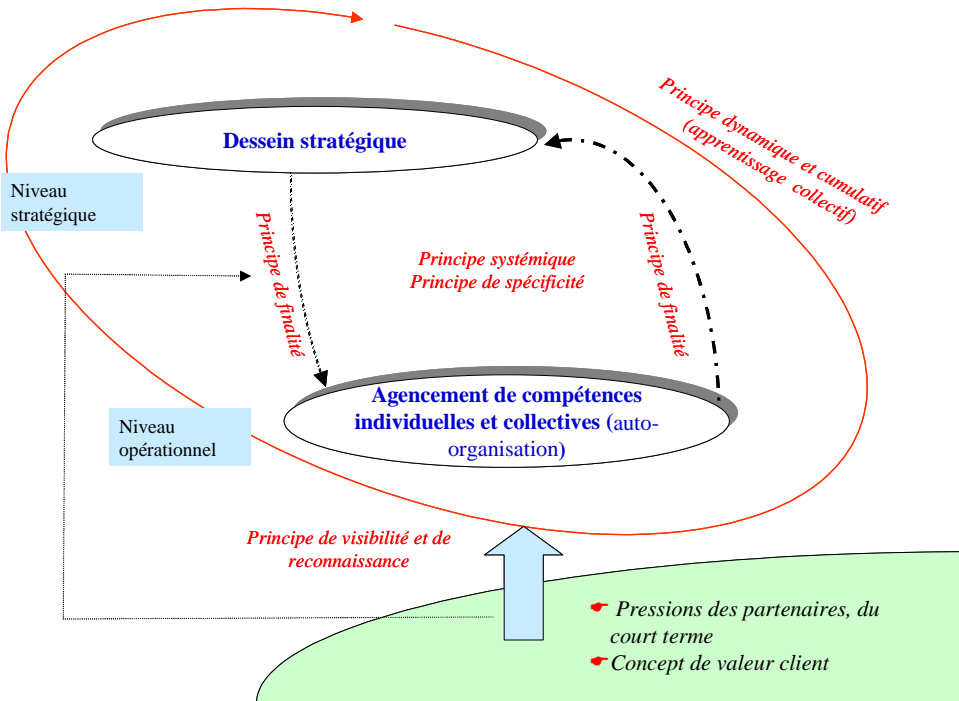


Figure 1 : L'articulation des compétences

Le dessein stratégique sera *in fine* essentiellement sanctionné par le marché et seuls les agencements de ressources et de compétences construits pour y répondre pourront donc recevoir le qualificatif de savoir-faire de l'organisation. Du principe de visibilité et de reconnaissance des compétences résulte alors la bonne intelligence des processus opératoires ce qui implique une bonne interprétation et traduction des attentes des clients, des pressions du court terme, voire leur anticipation. Une rétroaction sur la représentation du futur est alors possible confirmant l'idée selon laquelle l'intention stratégique, qui nécessite la recherche d'un cadre de stabilité au sein duquel œuvreront les opérationnels, est évolutive sous l'influence du contexte, à savoir des partenaires de l'organisation et des domaines de compétences plus élémentaires (savoir, savoir-faire individuels et collectifs) dont elle dispose.

Comme l'ont souligné de nombreux auteurs (Conner et Prahalad, 1996 ; Kogut et Zander, 1996 ; Grant, 1996 ; Foss, 1996 ; Amit et Schoemaker, 1993), les compétences organisationnelles supposent également une accumulation des savoirs et un apprentissage collectif. Ce dernier garantit le déploiement et le renouvellement des compétences dans le temps et dans l'espace (Teece et alii, 1997 ; Mahoney, 1995 ; Doz, 1994) et revêt donc une importance centrale.

## 2. Qu'en est-il de l'articulation du stratégique et de l'opérationnel ?

A la lecture de la figure 1, nous déduisons que le maintien et le développement de l'organisation repose sur la gestion d'une double articulation. Il s'agit en réalité d'assurer l'interaction dynamique de niveaux différents (stratégique, opérationnel) et selon des rythmes distincts (cycles lents, cycles courts) pour répondre aux attentes des clients et des partenaires en général. Autrement dit, il s'agit de maintenir en position de développement conduit,

durable et évolutif les gènes fondamentaux de l'organisation à savoir l'exercice évolutif de son ou ses métiers dans l'espace et dans le temps au regard du principe de visibilité et de reconnaissance précédemment présenté.

Dans cette perspective, nous adossons la performance financière et la répartition de richesses à la création de valeur économique comme le sous-tendent G. Charreaux et P. Desbrières (1998) qui s'attachent à une mesure de la valeur partenariale conforme à une vision pluraliste de la firme. Cette valeur économique qui, selon nous, fonderait ce que l'on pourrait dénommer l'excellence organisationnelle (Rouby et Solle, 2001), provient autant de la qualité des processus opérationnels, chaînes causales d'activités, que des dispositifs organisationnels et des outils interactifs qui relient les niveaux stratégique et opérationnel. Cette création de valeur économique, qui réside dans l'articulation de niveaux et de rythmes différents, pose fondamentalement la question du repositionnement du contrôle de gestion. Après être revenus sur le traitement classique du contrôle de gestion et ses limites, nous nous interrogerons sur son positionnement dans une perspective de mise en œuvre d'une "gestion par les compétences".

## **2.1 Le traitement classique du contrôle de gestion : la gestion du risque de comportement**

Dans la vision traditionnelle de l'organisation, de la stratégie et de la compétitivité, les décisions stratégiques sont dissociées des décisions opérationnelles. Dès lors, comme l'a montré H. Bouquin (2001), les liens entre la stratégie et la structure qui accueille l'opérationnel (en prenant fondamentalement appui sur les travaux de Chandler) ont fait la fortune du contrôle de gestion.

R. N. Anthony, en 1965, présentait le contrôle de gestion comme le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation. Lorsque quelques années après, il le définit comme le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies décidées à leur niveau (Anthony, 1988 ; Anthony et Govindarajan, 1997), il ne rompt pas avec cette perception du contrôle de gestion. Il conforte toujours l'approche de type "*strategy fit*" et de positionnement de l'entreprise sur un marché face à un environnement donné, quasi réel et "imposé". La place du contrôle de gestion est ainsi précisée. Une fois la stratégie définie sous l'angle de la politique générale de l'entreprise, elle est décomposée en sous-objectifs réalisables à des niveaux locaux à court et moyen terme. L'interdépendance entre niveau stratégique et niveau opérationnel est alors résolue par un mécanisme d'allocation des ressources. C'est ainsi que dotation et utilisation des ressources constituent le fondement du contrôle budgétaire, sous-ensemble instrumental du contrôle de gestion. Dans tous les cas, on respecte la méthodologie suivante : après avoir réalisé un diagnostic externe et interne, il s'agit, *ex ante*, de définir des manœuvre stratégiques, de créer les structures adéquates à cette mise en œuvre, sous-entendu de réfléchir à l'allocation optimale des ressources (vision traditionnelle de la stratégie). Dans cette perspective, le contrôle de gestion recherche prioritairement les moyens d'un contrôle de conformité, conformité des actions et du comportement des individus au "schéma" préalablement conçu par les décideurs dirigeants. En ce sens, sa perception demeure de l'ordre de la recherche d'une minimisation des risques de comportement des individus, risques inhérents au non-respect des procédures soit encore de la ligne conduite prédéfinie,

risque inhérent à la suspicion d'opportunisme qui pèse sur le comportement des agents<sup>2</sup>. Les indicateurs de contrôle sur lesquels se fonde le contrôle de gestion proviennent alors, pour l'essentiel, de constructions comptables.

Cette lecture du contrôle de gestion nous semble correspondre au modèle de la routine, qui selon P. Besson (2001, p. 1072) constitue historiquement le modèle fondateur des disciplines de l'organisation et consiste à rendre prévisible le comportement des membres de l'organisation en le rendant conforme à une routine. Ce modèle identifie deux risques organisationnels : le risque de coordination et le risque d'opportunisme. Ici, l'information est supposée incomplète pour les dirigeants et dispersée dans l'organisation. Dès lors les informations qui fondent le processus de planification, l'articulation budgétaire puis les procédures de contrôle, prétendent réduire autant les difficultés de coordination que l'asymétrie informationnelle et les effets de dispersion. Cette information suit alors une loi de rendement positif. De ce fait, et comme le signalent P. Milgrom et J. Roberts (1997), la tendance va consister à essayer de traiter le plus d'informations possible afin de mieux contrôler. En situation de prépondérance du modèle de la routine, le contrôle de gestion semble s'être essentiellement nourri d'informations comptables donc d'informations quantitatives construites dans une optique bien particulière relevant d'une vision classique de l'organisation, de la stratégie, de la compétitivité.

Sans doute, peut-on trouver là l'une des raisons de l'engouement des managers ou des contrôleurs pour les "instruments de mesure rénovés", telle l'ABC (*Activity Based Costing*). La mesure, les calculs, permettent aux managers de vérifier l'application des routines et la conformité des comportements des agents. Les informations comptables, les coûts notamment, base des procédures budgétaires et fondement du *reporting*, étaient censées permettre le contrôle de conformité et limiter le risque économique. En effet, la pratique budgétaire avait prétention à maîtriser le temps et les actions des individus en mettant sous contrôle des indicateurs comptables qui présentaient la triple caractéristique de mesurer les résultats de l'action, de les mesurer par des chiffres, d'être construits sur des conventions comptables en usage (Bourguignon, 2001, p. 936).

Toute technique censée améliorer la pertinence des informations (ici la traçabilité des ressources consommées) devenait pierre angulaire, puisque en fait le risque économique était traité le plus simplement possible (nous oserions dire écarté) par une modélisation *ex ante* de la performance économique qui reposait sur le cloisonnement des activités, l'additivité des performances locales, la stabilité des prévisions, une approche discrète du temps.

Ainsi, qu'advient-il de ce positionnement du contrôle si on admet une autre lecture de l'organisation, de la stratégie, de la compétitivité, que l'on reconnait des situations d'imprévisibilité, d'octroi d'autonomie et d'initiative des acteurs ? Quelle conception du contrôle faut-il faire émerger si le risque de comportement n'est plus le risque organisationnel majeur à gérer, si de surveillance on passe à animation dynamique de processus opérationnels en interaction avec le principe de finalité, si on facilite la compréhension et l'interprétation des activités par les individus ou les groupes d'individus en temps réel ?

---

<sup>2</sup> Notamment dans l'optique contractualiste dans laquelle les agents sont opportunistes par calcul et non par vice ; cf. P.Y. Gomez (1996)

## 2.2 Les limites de la perspective classique

Le modèle du processus Bower-Burgelman, repris par T. Noda et J. L. Bower (1996), utilisé par H. Mintzberg et *alii* (1999) dans la présentation de "l'école de l'apprentissage", peut constituer un point d'appui à notre réflexion. En effet, il nous permet de reconnaître le processus d'élaboration de la stratégie comme une activité managériale multiple, entremêlée portant sur différents niveaux et différents sous-processus. Les auteurs distinguent des processus centraux (définition, impulsion<sup>3</sup>) et des processus généraux. Ces derniers, du ressort des niveaux hiérarchiques supérieurs, visent à la détermination du contexte structurel et à celle du contexte stratégique. Pour autant, ces phases de définition et d'impulsion peuvent trouver leurs sources dans les cycles opérationnels (ce peut être le cas dans le secteur des services) ou à tout le moins dans l'espace d'action des managers de proximité, ce qui nous conduira ultérieurement à évoquer le concept de cadre de stabilité non figé. Cet espace est certainement proche de celui qualifié de "moteur de l'esprit d'entreprise" par R.A. Burgelman (1983), celui où se développent des initiatives stratégiques autonomes de personnes situées dans l'entreprise aux niveaux opérationnels, en dehors du concept habituel de la stratégie au sens de planification. Chez T. Noda et J. L. Bower, le contexte stratégique apparaît ainsi comme un processus politique articulé entre niveaux hiérarchiques différents, ce qui nécessitera des arbitrages inter-niveaux, arbitrages que l'on retrouve par ailleurs chez R. Amit et P.J. Schoemaker (1993) lorsqu'ils traitent des perceptions cognitives et sociales des managers dans leur analyse des processus de prise de décision stratégique.

On reconnaît alors aux entrepreneurs internes la capacité de percevoir des opportunités nouvelles fondées sur des capacités nouvelles non encore nécessairement reconnues par les managers. Lorsque les managers de proximité peuvent être la source d'initiatives stratégiques, on ne peut ignorer les interactions de leurs activités avec celles des équipes opérationnelles (production, marketing), sous réserve, que l'on ne récuse plus l'autonomie et l'initiative de ces dernières. Néanmoins, on ne peut occulter l'influence critique des cadres supérieurs et de la direction qui déterminent le "cœur des choses". Comme le précisent I. Nonaka et H. Takeuchi (1997) dans leur "dichotomie management haut-bas/bas-haut"<sup>4</sup>, les managers de proximité ne sont plus de simples relais de la direction générale. Au contraire, ils bénéficient d'une position d'interface entre les *top managers* et les lignes opérationnelles, et se trouvent, de fait, au cœur des boucles de rétroaction entre ces deux niveaux.

Cette conception de l'élaboration de la stratégie repose sur un processus de prise de risque interne qui ne débouche pas forcément sur une action coordonnée (Mintzberg et *alii*, 1999, p. 97). C'est à la gestion de ce risque que peut prétendre le contrôle de gestion en aidant à la mise en œuvre du principe de finalité, à la diffusion des principes stratégiques durables, c'est-

---

<sup>3</sup> Le processus de définition se présente comme un processus cognitif dans lequel les forces de la technologie et du marché, mal définies au départ, sont prises en compte par l'entreprise, et où des initiatives stratégiques sont prises d'abord par des cadres de base, qui possèdent normalement les connaissances spécifiques concernant les techniques et sont plus proches du marché. L'impulsion est un processus largement socio-politique.

<sup>4</sup> Le modèle haut-bas suppose que seuls les directeurs généraux 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 employés de la ligne opérationnelle 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.

à-dire, de fait, à la compréhension, par l'ensemble des acteurs, du cadre de stabilité non figé. Ainsi, l'apprentissage stratégique doit combiner l'action et le résultat, c'est-à-dire donner aux acteurs y compris aux opérationnels, les moyens d'apprendre en agissant, de donner rétrospectivement du sens aux actions comme le préconisent les travaux de K. Weick. La performance se construit alors dans le temps et dans l'action collective, c'est-à-dire dans l'agencement continu des compétences individuelles et des compétences collectives (cf. *supra*).

La nécessaire décentralisation des processus de décision diffuse alors un risque comportemental à tous les niveaux de l'organisation, risque comportemental qui s'assimile désormais à un risque de pertinence. En effet, l'interprétation correcte par les individus des messages qu'ils reçoivent, puis les réponses qu'ils y apportent à leur niveau dans l'accomplissement de leurs activités, deviennent primordiales pour, d'une part, permettre une bonne articulation des processus opérationnels et d'autre part, veiller au maintien de la cohérence de cette articulation avec le principe de finalité.

### **2.3 Du risque de comportement au risque comportemental ou la recherche d'un cadre de stabilité**

Si on admet que la finalité stratégique ne relève pas du seul ressort des directeurs généraux et que l'outil planification se révèle inadapté, cela ne signifie pas pour autant qu'on accepte pouvoir demeurer dans l'ancre de l'ambiguïté causale c'est-à-dire dans un espace aux frontières et au contenu flous. Dans cet espace, l'alchimie organisationnelle, c'est-à-dire les multiples agencements de ressources financières, physiques, humaines, matérielles et immatérielles, seraient le fruit de processus fortuits, peu prévisibles et peu visibles.

Selon 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. Il s'agirait plutôt de travailler à la diffusion de la vision stratégique dans toute l'organisation et d'agir sur l'alchimie organisationnelle, de manière à comprendre et à maîtriser, même partiellement, 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.

Dans cette approche, les managers rechercheraient donc plus les modalités de l'exercice d'une action collective, de l'articulation de compétences individuelles et collectives (en fonction du dessein stratégique), qu'une minimisation des risques de comportement des individus au regard des procédures préétablies. Des lors, la gestion par les compétences suppose que l'on s'interroge sur une double articulation schématisée dans la figure 2. Cette articulation qui porte sur les niveaux stratégiques et opérationnels, nécessite la définition d'un cadre de stabilité non figé dans lequel l'adaptation nécessaire des processus opérationnels prendra corps dans le temps.

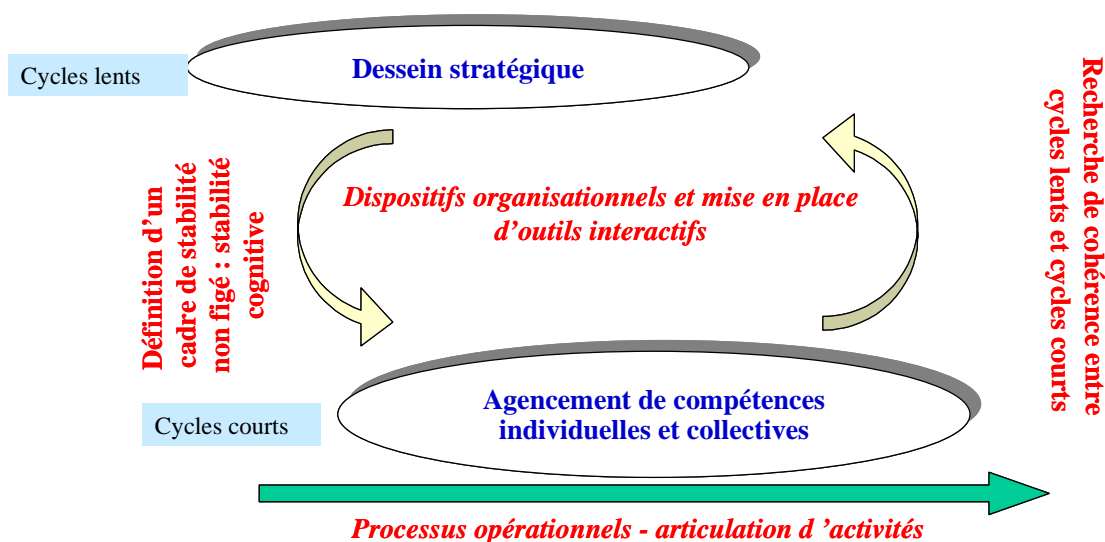


Figure 2 : L'articulation de niveaux et de rythmes différents

Ce cadre ne peut que respecter des cycles lents, ceux de l'évolution de la stratégie, alors que les processus opérationnels sont caractérisés, le plus souvent, par des cycles courts. Ainsi, par cadre de stabilité, nous entendons une régionalisation du temps et de l'espace qui s'effectuera selon des propriétés, qui sans être immuables, respectent certains principes de stabilité (ou principe de permanence des dispositifs organisationnels). Il s'agit ici de définir des règles en compréhension au sens de B. Reynaud (1997). En effet, le dessein stratégique n'est plus décomposé en un ensemble de sous-objectifs et de procédures pré-déterminées. Il constitue au contraire une représentation du futur construite de manière collective, à déployer, à interpréter et à faire évoluer au fil du temps. Il constitue un cadre de référence pour la construction et le déroulement continu des processus opérationnels, articulation d'activités qui répondent à l'exercice du métier (ou des métiers) de l'organisation. Il ne s'agit plus uniquement de réaliser une production ou une prestation de service, il s'agit de répondre à une finalité opérationnelle cohérente avec la finalité stratégique.

Or, l'autonomie caractérisée par une logique d'acteurs en situation de co-présence, qui mettent en œuvre, en temps réel, la stratégie par adaptation permanente, activation et achèvement sur le terrain des processus, s'insère dans ce cadre.

En effet, la dynamique émergente dans les entreprises repose désormais sur l'obtention de la performance par et dans le travail, conférant aux salariés une responsabilité qui ne se limite plus aux résultats du processus mais aux conditions d'exercice (compréhension des situations à traiter) et au pilotage (autonomie relative, arbitrages) (Yahiaoui, 1999). Si l'autonomie des acteurs est nécessaire pour assurer la dynamique du système cela ne signifie pas pour autant qu'il y ait indépendance des équipes et des agents. En effet, l'autonomie se construit dans l'interdépendance des différents acteurs participants à une même action collective, à des niveaux différents. Cette interdépendance appelle une révision des modes de coordination dans l'espace et dans le temps. Cette coordination se caractérise par des boucles de rétroaction propres aux systèmes autonomes complexes (Thomas, 2001). Ces boucles de rétroaction permettent une articulation entre long terme et court terme ce qui reviendrait à gérer le paradoxe "flexibilité opérationnelle et stabilité organisationnelle", en d'autres termes à encadrer l'ambiguïté causale.

Ainsi, d'un côté, il y aurait une stabilité cognitive assurée par le dessein stratégique et de

l'autre une adaptation permanente des processus opérationnels autorisant le changement sans déstabiliser l'organisation (Amintas, 1995). Les processus opérationnels qui prennent corps dans des cycles courts vont permettre, par rétroaction, une évolution plus lente du dessein stratégique ce qui devrait garantir la pertinence des finalités au regard des attentes des partenaires. Or, un processus produit des connaissances nouvelles sur lui-même et sur les activités qui le composent ; il forme un objet d'interprétation au regard du principe de finalité. La source de connaissances se trouve dans le processus, dans les mécanismes de coordination et non dans les seules ressources (Lorino, 1995). N'est-ce pas ses processus continus que l'organisation puise l'originalité de son portefeuille de ressources et donc ses sources de performance dans le temps (rente organisationnelle) ?

Aussitôt que l'on accepte la complexité organisationnelle, c'est-à-dire que l'on reconnaît qu'existent un grand nombre d'éléments en interactions et que les modalités des interactions sont incertaines (Le Moigne, 1990), reconnaissance qui alimente l'ambiguïté causale chez les auteurs de la compétence (Dierickx et Cools, 1989), il devient plus difficile d'admettre une modélisation mathématique de la performance. Cette difficulté transfère une partie du risque de pertinence économique au niveau du risque comportemental puisque les conditions de réalisation de la performance ne sont plus définies *ex-ante*.

#### **2.4 Du risque de comportement au risque comportemental : quel positionnement du contrôle de gestion ?**

Postuler une réflexion sur les modalités d'une articulation de rythmes différents et de niveaux différents nous conduit à proposer une perception étendue du contrôle de gestion pour lequel le pilotage, entendu ici au sens d'orientation des actions et des comportements d'acteurs autonomes au regard du principe de finalité, constitue un aspect central. Aussitôt que l'on admet une évolution du paradigme stratégique, nous pensons devoir réfléchir à une lecture non segmentée de la gestion des compétences. Autrement dit, et comme le précise T. Durand (2000), nous pensons qu'il devient stérile d'opposer différentes facettes des compétences (compétences individuelles, collectives et organisationnelles) qui ont pourtant trait à une même réalité organisationnelle ?

Cette lecture transversale des compétences nous semble trouver un écho dans les travaux de R. Simons (1995) pour lequel il est nécessaire de mettre en place des systèmes de contrôle interactif. Ces derniers dotent la stratégie de schémas d'action qui facilitent et influencent l'apparition de nouvelles stratégies (Mintzberg, 1999, p. 73).

Comment, dans cette perspective ne pas reconnaître qu'il existe des interactions complexes et paradoxales à tous les niveaux de l'organisation, y compris au niveau des cycles opérationnels ? Si le contrôle de gestion interactif vise à articuler des niveaux différents (N – n), il ne peut selon nous, être dissocié d'une gestion intégrative des processus opérationnels (n - n) et d'une articulation de rythmes différents (cf. *supra*). De notre point de vue une comptabilité à base d'activités (ABC), qui n'aurait pas pour finalité la seule mesure des coûts, participerait à cette gestion.

Les réflexions actuelles sur les évolutions de la comptabilité à base d'activités peuvent nous aider dans notre questionnement sur l'opérationnalisation de cette vision. Si l'ABC souhaitait, à l'origine, se démarquer des calculs de coûts industriels et du *direct costing* centrés sur des coûts de produit, nous le percevons, ici, comme un cadre d'évaluation des multiples pôles

d'activité de l'organisation et de leur contribution effective à la création de valeur. Cette double visée, celle de la traçabilité des coûts et celle de la traçabilité des attributs de valeur, ne réfute pas de prime abord le raisonnement agrégatif usuel qui permet de postuler qu'il suffit d'optimiser chaque activité, indépendamment des autres, pour optimiser l'ensemble. Tant qu'elles respectent une logique additive, centrées sur l'efficacité productive, les méthodes ABC n'apportent pas les repères nécessaires aux acteurs opérationnels pour réaliser leur travail ; elles constituent un moyen de pilotage de la performance encore trop centralisé (Yahiaoui, 1999). Nous nous éloignons alors de l'ABC des « mécaniciens <sup>5</sup> » c'est-à-dire d'une technique de calcul de coûts de produits respectant un schéma additif et séquentiel, cheminement fléché allant d'une activité à la suivante jusqu'à l'output final.

En effet, on peut s'attendre, comme le dit M. Marchesnay (2001, p.82) à ce que la valeur attribuée à chaque activité soit dépendante des autres et que la valeur globale soit difficilement sécable. Notre approche par les compétences renforce cette idée ; c'est dans l'agencement des compétences individuelles et collectives (principe systémique), dans ses processus continus, que l'organisation puise les sources de la performance. Ces dernières résident autant dans les compétences de base, les produits de base que dans les produits finaux.

Nous rejoignons alors les propos de P. Mévellec (2001, p. 397) : il faut partir du constat que la performance est construite par toutes les composantes de l'entreprise au travers d'une coopération transversale, sans qu'il soit possible de hiérarchiser la contribution de tel ou tel service à la création de valeur perçue par le client. Ainsi, la (re)construction d'un système de coût s'éloigne de la classique démarche instrumentale pour revêtir une démarche d'analyse organisationnelle et de modélisation du fonctionnement de l'organisation (*ibid.*).

Pourtant, la simplicité apparente des concepts se combine avec des choix méthodologiques pour donner *in fine* des systèmes comptables qui, tout en portant le même label ABC, sont fondamentalement différents (Mévellec, 2001, pp. 404-405). Ce que l'auteur nomme système à base de processus, vise à regrouper les activités non dans des fonctions mais dans des processus créateurs de valeur afin d'obtenir un modèle global de l'entreprise. Si, ce modèle vise à être partagé par les acteurs de l'entreprise, en raison de son processus de construction, les informations comptables constituent, de fait, un support de communication en matière économique et organisationnelle. Ce n'est donc pas dans l'aspect formel des outils (coûts, tableaux de bord...) qu'il faut chercher le signe du changement, de l'innovation dans le pilotage de l'organisation, mais dans la logique qui sera incorporée à l'outil par la construction du modèle (*ibid.*, p. 401).

Certes, un processus opérationnel répond à une logique d'articulation des activités, mais cette articulation peut ne pas être totalement prédéterminée. Fondée sur des actions de coopération entre individus, elle se construit et se reconstruit de manière permanente. Elle conduit ces individus à des actions d'interprétation dans l'action opérationnelle.

De ce fait, le suivi et l'évaluation d'un processus ne reposerait plus sur une conception simplement additive des activités (ce que sous-tend l'ABC des mécaniciens), mais sur un assemblage et une compréhension où l'interaction, inhérente aux situations de complexité, aux

---

<sup>5</sup> technique comptable rénovée fondée sur la représentation d'un enchaînement d'activités qui s'affranchit d'une relation hiérarchique (Bouquin, 1997, p. 65) mais dans laquelle, malgré le décroisement de l'organisation, les projets déterminent l'action et la précèdent, donc sans remettre en cause la détermination *ex ante* des critères de performance et la recherche d'instruments de contrôle de la conformité attendue

ajustements en temps réel, viendrait renforcer l'autonomie et les compétences cognitives des agents opérationnels. On pourrait penser que le système comptable à base d'activités et de processus formerait ainsi une grille à finalité heuristique facilitant l'articulation et l'interaction des compétences, à des niveaux et à des rythmes différents dans l'organisation. Ces outils pourraient aider les managers de proximité dont le rôle d'interface est appelé à évoluer sous l'impulsion de la logique compétence (Rouby, 2001).

Dans cette lecture, le contrôle de gestion, utilisateur des informations comptables apportées par les techniques ABC, présenterait ainsi une dimension complémentaire : celle de la construction et du partage de sens (Lorino, 1995 ; Fiol et Lebas, 1999) en aidant à la création d'images du futur, cohérentes entre elles. Ces images auraient à faire sens pour les managers de proximité et pour chaque acteur opérationnel lorsqu'ils ont pour charge d'interpréter, de décider à leur niveau d'action, d'assurer la réussite des processus opérationnels au regard des attentes des clients, des usagers. Ces images auraient à faire sens pour les managers, aux différents niveaux hiérarchiques, lorsqu'il s'agira de participer à l'évolution cohérente du principe de finalité, du cadre de stabilité et de faciliter leur compréhension à tous les niveaux de l'organisation. Participer à la combinatoire pratique des compétences individuelles et collectives au regard des compétences organisationnelles relèverait d'un management des processus garant de la cohérence de l'articulation de rythmes et de niveaux différents, du respect du principe de finalité.

## Conclusion

Les interactions permanentes entre les deux niveaux présentés dans nos schémas, confèreraient au contrôle de gestion un rôle de compréhension de l'ensemble des processus. Il poursuivrait alors l'objectif de réduire le risque comportemental en permettant le maintien de la cohérence entre ces niveaux, c'est-à-dire entre les dialogues d'acteurs et la connaissance du dessein stratégique, et ce de manière récursive. Ainsi il piloterait l'application du principe de finalité et permettrait éventuellement de le changer par le biais de l'évaluation. A ce titre les outils du contrôle de gestion ne seraient pas totalement neutres et agiraient aux deux niveaux de régionalisation des espaces-temps. C'est à cette conception du contrôle que nous apporterions le qualificatif d'ABM (*Activity Based Management*), management fondé sur les processus.

Pour nous, les managers de proximité seraient appelés à jouer un rôle clé dans ces interactions et donc dans l'articulation entre processus opérationnels et dessein stratégique. Ne constitueraient-ils pas alors les acteurs clés de notre positionnement du contrôle de gestion ? Nous sommes dès lors conduits à proposer une lecture décloisonnée du contrôle. Pour nous, celui-ci ne peut prétendre à l'efficacité de la performance globale de l'entreprise, à l'instar des autres "fonctions ou instruments de gestion", que par le couplage dynamique qu'il saura nouer avec ces autres fonctions, que par ses interactions avec les "autres champs disciplinaires" de la gestion, et en particulier, la GRH. Nous nous demandons alors si les dispositifs de contrôle de gestion, qui auraient vocation à aider les managers à comprendre l'avenir et à agir en conséquence, n'ont pas aussi et peut être surtout vocation à aider les managers de proximité à comprendre et à orienter les actions de leurs collaborateurs et de leurs partenaires.

Toutefois, il ne s'agit pas de nier la pluralité des modalités de contrôle. Les mécanismes de contrôle, au sens de maîtrise, sont à la fois multiples et en interaction les uns avec les autres ; le contrôle de gestion n'en constitue que l'une des formes (Burlaud, 2001)<sup>6</sup>. Cette complexité est nécessaire pour éclairer et modéliser les différentes facettes de la réalité du fonctionnement d'une organisation. Peu d'écrits rendent compte du fait qu'un système de contrôle se gère ; il ne s'impose pas et ne se décrète pas (*ibid.*).

## Bibliographie

- Amintas A. (1995), "Un modèle d'apprentissage pour les outils de gestion", *Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Vol 1. pp. 47 - 64
- Amit R., Schoemaker P.J. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46
- Anthony R.N. (1965), *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*, Harvard University Press, Boston
- Anthony R.N. (1988), *The Management Control Function*, Harvard University Press, Boston
- Anthony R.N., Govindarajan V. (1995), *Management Control Systems*, Irwin, 8<sup>th</sup> ed.
- Anthony R.N., Govindarajan V. (1997), *Management Control Systems*, McGraw-Hill, 900 p., 9<sup>th</sup> ed.
- Barney J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, pp. 99-120
- Besson P. (1997), "L'institution de la valeur – Comment ré-articuler le sens de la responsabilité sur les logiques de marché ? " in *Dedans, Dehors – les nouvelles frontières de l'organisation*, P. Besson ed., pp. 121 – 149, Vuibert, Paris
- Besson P. (2001), "Risques organisationnels et dynamique du contrôle", in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, B. Colasse Coord., pp. 1065 – 1078, Economica, Paris
- Besson P. et alii. (1997), *Dedans, Dehors – les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, Paris, 217 p., P. Besson ed.
- Bogaert I., Martens R., Cauwenberg A. (1994), "Strategy as a Situational Puzzle : the fit of components", in *Competence-Based Competition*, Hamel & Heene ed., John Wiley and Sons, pp. 57 -73,
- Bouquin H. (1997), *La comptabilité de gestion*, Presses Universitaires de France, que sais-je ?, n° 3175, Paris, 128 p.
- Bouquin H. (2001), "Contrôle et stratégie" in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, B. Colasse ed., pp. 531 – 545, Economica, Paris
- Bourguignon A. (2001), "Performance et contrôle de gestion" in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, B. Colasse ed., pp. 931 – 941, Economica, Paris
- Bourguignon A. (1998), "Représentations de la performance : la comptabilité ne suffit pas" in *Performance et comptabilité, actes du 19e congrès de l'Association française de comptabilité*, Nantes, France, vol. 2, pp. 537 – 553]
- Bower J. L. (1970), *Managing the Resource Allocation process : A Study of Planning and Investment*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston
- Burgelman R.A. (1983), "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm", *Administrative Science Quarterly*, 28 : 223-244

---

<sup>6</sup> Sur les différentes formes de contrôle de la gestion voir notamment Burlaud 2001, Burlaud et Simon 1997, 2000, qui exposent les différentes techniques et formes de contrôle, généralement mises en œuvre simultanément. Ces formes se complètent afin de mettre sous tension une organisation.

- Burgelman R.A. (1988), "Strategy Making as a Social Learning Process : The Case of Internal Corporate Venturing", *Interfaces*, 18,3 may - June : 74-85
- Burlaud A. (2001), "Contrôle et gestion" in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, B. Colasse ed., pp. 521 – 532, Economica, Paris
- Burlaud A., Simon C. (1999), coordonnateurs in A. Dayan et alii, *Manuel de Gestion*, volume 1, Universités Francophones, Ellipses / Agence Universitaire de la Francophonie, p. 789 sqq.
- Burlaud A., Simon C. (2000), *Comptabilité de gestion – coûts/contrôle*, Vuibert, Coll. Gestion, Paris, 412 p., (2ème ed.)
- Burlaud A., Simon C. J. (1997), *Le contrôle de gestion*, La Découverte, Coll. repères n° 227, 124 p.
- Charreaux G., Desbrières P. (1998), "Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale", *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 1, n° 2, juin 1998
- Charreaux G., Desbrières P. (1998), "Gouvernement des entreprises et création de valeur", Actes des XIV<sup>e</sup> journées des IAE, vol. 1, presses académiques de l'ouest, pp. 74-96, Nantes
- Conner K.R., Prahalad C.K. (1996), "A Resource-Based Theory of the Firm : Knowledge versus Opportunism", *Organization Science, Providence*, vol. 7, n° 5, pp. 477-501
- Dierickx I., Cool K. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science, Providence*, vol. 35, n° 12, pp. 1504-1515
- Doz Y. (1994), "Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés", *Revue Française de Gestion*, n° 97, pp. 92-103
- Durand T. (2000), "L'alchimie de la compétence", *Revue Française de Gestion*, n° 127, pp. 84-102, Janvier-février
- Eisenhardt K.M., Martin J.A (2000), "Dynamic Capabilities : What are they? ", *Strategic Management Journal*, vol. 21, 1105 -1121
- Fiol M., Lebas M. (1999), "Créer des situations de sens pour générer la performance : le double rôle du manager" in *Contrôle : retour aux questions*, L. Collins ed., PUF, Paris, 352p.
- Foss N.J. (1996), "Knowledge-Based Approaches to the Theory of the Firm : Some Practical Comments", *Organizational Science*, vol. 7, n°5, September-October, pp. 470-476
- Gomez P. Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions, Paris
- Grant R.M. (1996), "Prospering in Dynamically-Competitive Environments : Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, 4, July-August, pp. 375-387
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the Future. Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Cambridge
- Hamel G., Prahalad C.K. (1995), *La conquête du futur*, InterEditions,
- Kogut B., Zander U. (1996), "What Firms Do ? Coordination, Identity and Learning", *Organization Science*, vol. 5, September-October, pp. 502-518
- Le Moigne J.L. (1990), *La Modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris.
- Lorino P (1995), *Comptes et récits de la performance – Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 288 p.
- Mahoney J.T. (1995), "The Management of Resources and the Resource of Management", *Journal of Business Research*, vol. 33, pp. 91-101
- Marchesnay M. (2001), "Michael Porter, Management : les constructeurs", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 2001, pp. 76 – 87
- Métais E., Roux-Dufort C. (1997), "Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention", 6<sup>e</sup> conférence de l'AIMS, Montréal.
- Métais 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

- Mévellec P. (2001), "Comptabilité par activités", in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, B. Colasse ed., pp. 394-406, Economica, Paris
- Milgrom P., Roberts J. (1997), *Economie, Organisation et Management*, De Boeck.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999), *Safari en pays stratégie – L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Village Mondial, Paris, 1999, 423 p. (traduction française par L. Cohen et J. Fontaine, *Strategy Safari*, The Free Press New York 1998)
- Noda T., Bower J.L. (1996), "Strategy Making as Iterated Process of Resource Allocation", *Strategic Management Journal*, 17 : 159-192
- Porter M. (1999), *l'Avantage concurrentiel*, Dunod réédition française
- Porter M. (1999), *La concurrence selon Porter*, Village Mondial, 475 p., éd. française
- Reynaud B. (1997), "L'indétermination de la règle et la coordination", *Colloque de Cerisy, Les limites de la rationalité*, tome 2, Les figures du collectif, La Découverte, pp 235-254
- Rouby E. (2001), "D'une lecture segmentée a une lecture transversale du concept de compétence : redéfinition des composantes de la GRH et évolution du rôle des managers de proximité ?", *Actes du 12<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, 13-15 septembre 2001, Liège
- Rouby E, Solle G (2001), "Contribution à une définition du concept d'excellence organisationnelle : d'une lecture transversale du concept de compétence à une lecture étendue du management des ressources humaines et du contrôle de gestion", *Actes du 2<sup>ème</sup> Congrès MAAOE*, Versailles, Part II, pp. 389-402, septembre 2001
- Rouby E, Solle G (2002), " De la gestion des compétences à la gestion par les compétences : vers une lecture étendue et décloisonnée du management des ressources humaines", *Colloque Gestion des compétences et Knowledge Management : renouveau de création de valeur en Gestion des Ressources Humaines*, ESC Rouen mars 2002
- Rumelt R.P. (2001), "Foreword to Competence-Based Competition", in *Competence-Based Competition*, Hamel & Heene ed., John Wiley and Sons, pp. 14 -19, 1994
- Sanchez R., Heene A., Thomas H. (1996), *Dynamics of Competence-Based Competition : Theory and Practice in the New Strategic Management*, Oxford, U.K.,
- Simons R. (1991), "Rethinking the Role of Systems in Controlling Strategy", *Publishing Division Harvard Business School*, n° 9,191,091, Boston
- Simons R. (1994), "How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal", *Strategic Management Journal*, vol.15, pp. 169-189
- Simons R. (1995), *Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston
- Teece D. J., Pisano G, Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n°7, pp. 509-533.,
- Thomas C. (2001), "L'enchevêtrement des hiérarchies, levier stratégique des nouveaux designs organisationnels", *Actes de la conférence MAAOE, Université de Versailles Saint-Quentin*, 26-28 septembre 2001
- Yahiaoui F. (1999), "Pilotage de la performance : où il est question de la mise en valeur du travail", in *Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux*, ECOSIP, L'Harmattan, Paris, pp. 111-153.
- Zarifian P. (1999), *Objectif compétence*, Editions Liaisons.