

-IX^{IEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

PEUT-ON IDENTIFIER LES COMPETENCES D'UNE ORGANISATION ?

ERIC LAMARQUE

Maître de conférences Université de Tours

IAE 50 Avenue Jean Portalis

BP 0607

37206

Tours cedex 3

Tel : 02 47 36 10 42 -- Fax : 02 47 36 10 09

Lamarque@droit.univ-tours.fr

Peut-on identifier les compétences d'une organisation ?

Eric Lamarque
Université de Tours (IAE)

Le nombre croissant de publications sur la théorie des ressources et des compétences en France atteste de l'intérêt porté à ce champ au cours de ces cinq dernières années. Avec une dizaine d'années de décalage sur les anglo-saxons, les thèmes abordés dans le cadre de cette théorie traduisent avant tout un effort de définition pour essayer de limiter au maximum les risques d'ambiguïté entre ressources et compétences en vue de leur application à des cas réels pour que les acteurs puissent faire la distinction¹.

La notion de ressource a été historiquement la première à être développée (E. Penrose, 1957 ; B. Wernerfelt, 1984). A partir de cette date, des typologies de ressources ont été avancées pour distinguer leurs aspects financiers, physiques, humains, technologiques, organisationnels (R.M. Grant, 1991). B. Wernerfelt (1984, p.132) les définit comme « des actifs tangibles et intangibles associés de manière semi-permanente à la firme ». Ces ressources sont plus ou moins complexes à construire, ou à acquérir, ce qui détermine leur pouvoir de différenciation.

Une compétence est plutôt définie comme une capacité à réaliser une tâche ou une activité grâce aux ressources (R.M. Grant, 1991). Elle désigne une combinaison de ces dernières en faisant appel à des processus organisationnels et des savoir-faire collectifs (R. Amit, P.H.J. Schoemaker, 1993)². La conséquence est qu'une ressource peut être considérée comme un ensemble fini d'actifs pouvant circuler sur un marché alors qu'une compétence ne peut être clairement bornée et ne peut circuler sur un marché.

Une fois le choix d'une définition arrêté, des tentatives de mesures et d'évaluations de l'avantage concurrentiel lié à la possession ou à la mise en œuvre de ces ressources et compétences ont été proposées. Plus récemment d'autres thèmes sont venus s'inscrire dans ce cadre théorique comme l'étude du processus de création de ressources, l'apprentissage organisationnel ou le management de la connaissance³. Par contre la question de l'identification de ces ressources et compétences est relativement absente des débats. En effet les travaux qui se réclament de cette préoccupation fondent leur démarche sur l'évaluation des caractéristiques d'une compétence pour déterminer son caractère différenciateur. Trois dimensions sont généralement retenues pour procéder à une « identification »⁴ : imitabilité, substituabilité et échangeabilité sur un marché. Ces travaux aboutissent à une distinction entre des compétences distinctives permettant d'obtenir un avantage concurrentiel soutenable et des compétences de bases nécessaires à l'exercice d'une activité.

Mais étudier une ressource ou une compétence à la lumière de ces critères suppose qu'elle ait déjà été isolée et identifiée. On ne peut donc pas parler de critères ou d'une méthodologie d'identification mais simplement d'un travail de qualification de la compétence. Les travaux empiriques cherchant à repérer véritablement les compétences sont relativement rares mais les résultats contribuent à éclairer certaines définitions, à évoquer de véritables méthodologies d'identification et parfois à remettre en cause la possibilité même de cette identification.

L'objectif est donc de faire une synthèse des travaux détaillant de manière explicite la méthodologie retenue pour procéder à une identification, ainsi que les

résultats obtenus (Section 1). Une attention particulière sera portée au secteur bancaire à travers une présentation des résultats d'une recherche initiée en 1995 et renouvelée en 1999 (Section 2) de façon à mettre en évidence les problèmes posés par cette identification (Section 3). En effet, ne peut-on pas considérer qu'à partir du moment où une compétence est clairement identifiée les risques d'une imitation ou d'un contournement sont considérablement accrus ? Enfin, n'est-il pas illusoire de croire qu'un chercheur extérieur aux organisations puisse avoir accès à une information complète sur cette question et puisse la publier ? Dans la théorie économique, l'entreprise est une boîte noire. N'est-ce pas le cas des compétences de l'organisation pour le chercheur en gestion ?

Ces problèmes sont loin d'être secondaires lorsque l'on voit la difficulté de certaines organisations à identifier véritablement les sources de leur avantage concurrentiel ou d'autres qui, en cédant une partie de leurs activités, se séparent involontairement de leur savoir-faire. L'enjeu de l'identification précise des compétences réside bien dans la volonté de travailler sur des énoncés fiables et représentatifs permettant de poursuivre des travaux de mesure, de quantification et d'analyse de l'avantage concurrentiel.

1. Méthodologies d'identification des ressources et des compétences

La définition des étapes d'une méthodologie d'identification dépend en grande partie du choix d'une unité ou d'un niveau d'analyse dans une organisation. Il n'existe pas de critères précis pour effectuer ce choix et le chercheur doit davantage s'adapter au contexte dans lequel il réalise son étude et aux organisations qu'il peut analyser. Même si peu de méthodologies ont été explicitement proposées, on peut distinguer jusqu'à présent trois niveaux d'analyse pour procéder à une identification : l'entreprise, le produit, le métier ou le domaine d'activité.

1.1 L'entreprise comme unité d'analyse

Les méthodologies fondées sur l'analyse de l'entreprise ont été les premières à être développées et les recherches se sont d'abord centrées sur l'étude des ressources. Ces méthodologies découlent logiquement de la volonté première de la théorie des ressources d'offrir une alternative à l'analyse stratégique traditionnelle des années 70 et 80 fondée sur une analyse externe de l'industrie (Porter, 1980).

R. Hall (1992), au travers d'une enquête auprès des dirigeants issus de différents secteurs d'activité (services, production industrielle, ...), a mis en évidence l'importance de certaines ressources dans la réussite de leur entreprise. Après avoir défini à priori une liste d'actifs intangibles (tableau 1), les responsables ont été interrogés pour établir une hiérarchie en fonction de leur perception du rôle majeur ou mineur de tel ou tel actif dans le développement et le succès de l'entreprise.

La classification proposée donne un premier éclairage sur la nature des ressources contribuant à la construction d'un avantage concurrentiel. Le caractère très général des définitions a obligé Hall à approfondir leur contenu pour évaluer les éléments constitutifs sans pouvoir fournir de détails très précis. L'intérêt du travail réside toutefois dans la proposition d'un cadre général dans lequel s'inscrivent les ressources. D'autre part, en se focalisant sur l'avantage concurrentiel il n'évoque pas

l'existence de certaines ressources qui peuvent simplement permettre à l'entreprise d'exister.

Tableau 1 : Cadre d'analyse des ressources intangibles

Ressources et compétences					
Avantage	Fonctionnel	Culturel	Positionnel	Réglementaire	
Facteurs associés aux hommes	Savoir-faire des employés, fournisseurs, distributeurs	Perception de la qualité, aptitude pour apprendre			Savoir-faire
			Réputation, Réseaux		Actifs
Facteurs non liés aux hommes			Bases de données	Contrats, licences, secrets commerciaux, droits de propriété intellectuelle	

Source : R. Hall (1992), p 140.

Travailler sur une entreprise permet également d'identifier des domaines de compétences. B. Mascarenhas, A. Baveja et M. Jamil (1998) ont distingué trois grands groupes : la supériorité technologique, la fiabilité des processus et la solidité des relations avec les tiers. Ces résultats sont issus d'une analyse en trois temps de douze leaders mondiaux caractérisés par leur longévité, leur forte rentabilité et la stabilité des dirigeants.

- La première étape de la méthodologie a consisté en des études de cas. Les interviewés ont été choisis parmi les dirigeants en fonction de leur connaissance parfaite des points forts de leur entreprise et du contexte industriel. Il leur a été demandé de définir les compétences fondamentales, d'exposer la façon dont elles se sont créées et modifiées avec le temps, et de s'exprimer sur le développement de leur entreprise. Les auteurs ont procédé à une triangulation avec des sources documentaires. A l'issue de ce croisement des données, chaque entreprise a fait l'objet d'un rapport complet incluant les interviews.
- La deuxième étape a conduit à effectuer une comparaison entre les firmes pour repérer les similitudes et les domaines généraux de compétences
- La troisième étape a permis de reconstituer le processus de développement de ces compétences et de découper les différentes séquences de façon à en tirer un modèle dynamique.

La rédaction du rapport général sur chaque entreprise à l'issue de la démarche a été validée par les personnes interrogées.

Les résultats restent toutefois assez généraux (tableau 2). Les énoncés proposés ne donnent pas de définitions précises des compétences possédées par telle ou telle firme. Ces définitions relèvent plus du concept de formule stratégique du succès

(Trégoe B, Zimmerman J, 1982 ; Martinet A.C., 1983) que strictement la définition d'une compétence. Leur caractère très général laisse à penser qu'elles ne constituent pas la seule source de l'avantage concurrentiel.

Tableau 2 : typologie des compétences (extrait)

Firmes	Excellence technologique	Excellence de processus	Excellence relationnelle
Siemens	Savoir-faire dans les semi-conducteurs	Fabrication fiable, de haute qualité et à prix raisonnables, perpétuée par un programme maître-apprenti. Longue tradition de gestion du processus d'innovation	Liens étroits avec les banques allemandes, facilitant l'accès aux capitaux pour financer les achats des clients
Merck	Possède d'excellents spécialistes fonctionnels pour la recherche et la fabrication	Normes très strictes et contrôle très strict limitant le risque d'incident avec les médicaments. Leader au nombre d'autorisations de mise sur le marché	Liens serrés avec la profession lui permettent d'attirer de nouveaux talents. La crédibilité que lui apporte la « food and drug administration » favorise les autorisations dans les autres pays.
Citicorp	Connue pour son savoir-faire financier aux Etats-Unis et pour ses produits sophistiqués	Réseau mondial qui est en mesure de fournir à ses 100 millions de clients n'importe quel service financier, n'importe où dans le monde et dans n'importe quelle devise, à moindre coût et sans risque	Met en contact ses clients locaux avec son réseau mondial d'établissements affiliés

Source : B. Mascarenhas, A. Baveja et M. Jamil (1998)

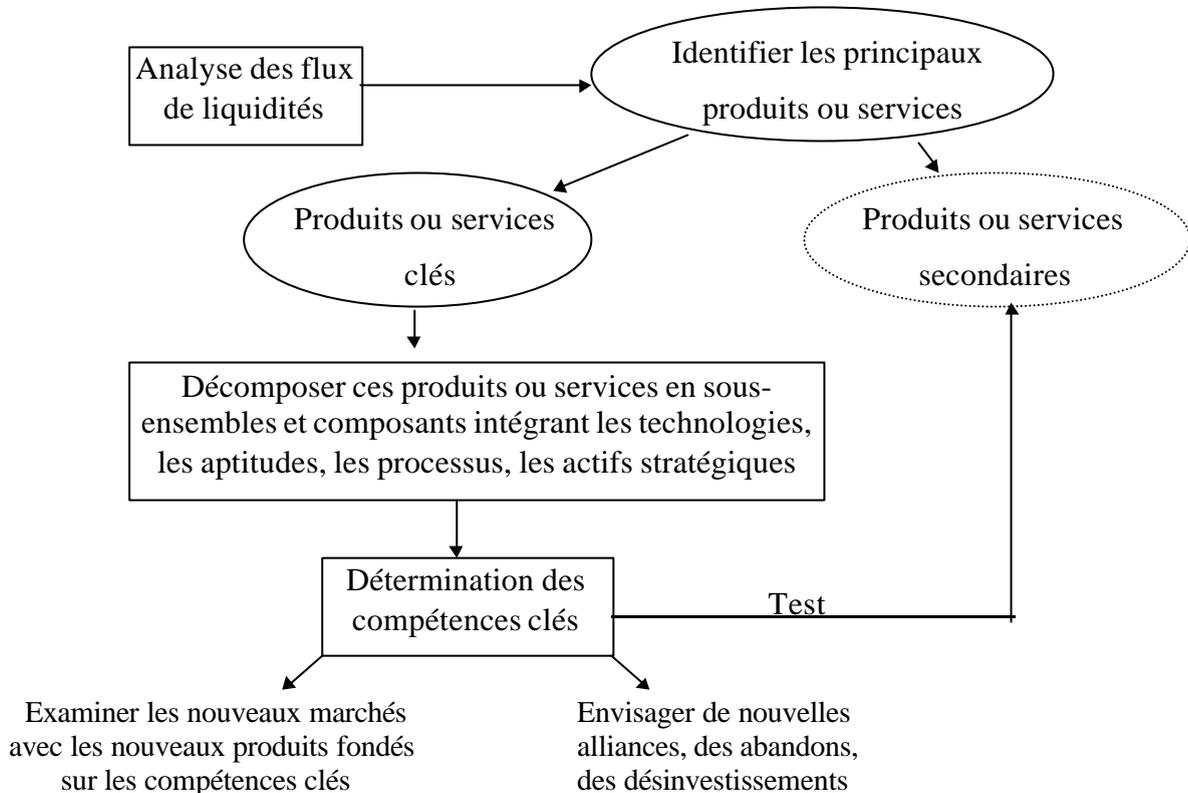
On peut également supposer que la formulation très générale de ces compétences est liée à la méthodologie elle-même qui vise à comparer des entreprises issues de secteurs très différents.

1.2 Le produit comme unité d'analyse

G. Hamel et C.K. Prahalad (1990) ont été les premiers à placer le débat au niveau du produit. Le découpage de l'entreprise en trois niveaux (compétences centrales, produits centraux et produits finaux) est déterminant car il met en évidence des espaces concurrentiels différents. Ainsi, au lieu de lutter au niveau de certains produits finaux, il est tout à fait possible d'acquérir une position dominante sur un produit central intervenant dans la production de ceux-ci. Ces produits centraux tiennent une place essentielle car ils sont la traduction physique des compétences centrales possédées par l'entreprise. Procédant par études de cas, ils ont pu mettre en évidence les conditions du succès de certaines grandes entreprises : Honda grâce à son savoir-faire dans les moteurs et les transmissions a pu se développer dans l'automobile, les motos, les tondeuses ou les générateurs ; Canon s'est appuyé sur ses compétences en Mécanique de précision, Optique de haute précision et Micro-électronique pour la plupart de ses produits. Au regard des travaux de Hamel et Prahalad, il est toutefois difficile de dire si l'identification des compétences est le résultat d'une analyse préalable de tous les produits.

Pour cela, M. Tampoe (1994) précise la démarche d'identification des compétences (Schéma 1). Trois phases importantes peuvent être distinguées :

Schéma 1: Démarche d'identification des compétences



Source: M. Tampoe, 1994, p.71.

- Le processus débute par une analyse des flux de liquidités associés à chaque produit ou service offert par l'entreprise à ses marchés. Par souci de simplification, il suggère de ne prendre en compte que ceux qui procurent un revenu significatif, et ceux auxquels on assigne un objectif stratégique. Cette première phase aboutit à une distinction entre produits centraux ou clés et produits secondaires.

Pour réaliser ce travail il est donc nécessaire de disposer d'une information financière fiable sur les flux de liquidités.

- La deuxième phase aboutit à l'identification des compétences clés à travers la décomposition du produit clé en sous-ensembles reprenant les dimensions technologiques, les aptitudes, les actifs stratégiques mis en jeu pour le produire. Cependant plusieurs questions restent sans réponse : quels critères sont utilisés pour passer du stade de la décomposition à celui de l'identification de la compétence clé? Toutes les composantes du produit clé sont-elles automatiquement des compétences clés? Fait-on réellement une comparaison avec les concurrents pour évaluer le degré de spécificité de ces compétences?

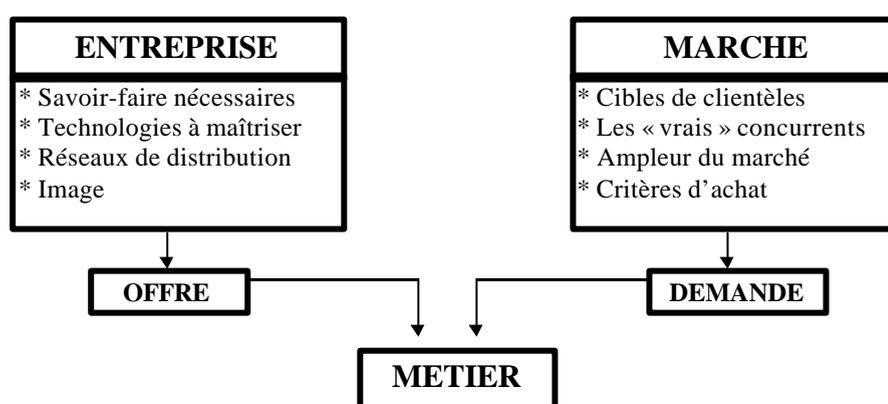
- La dernière phase conduit au test des compétences clés isolées par rapport aux produits et services secondaires pour certifier qu'ils en sont issus (si ce n'est pas le cas il y aura possibilité d'abandon). Cette analyse débouche également sur la recherche de nouveaux marchés sur lesquels les compétences clés pourront être déployées.

Cette méthodologie a été mise en œuvre au sein d'une entreprise d'assistance automobile. Les compétences identifiées sont définies en termes d'outils de conception, de systèmes de contrôle, d'ingénierie mécanique (M. Tampoe, 1994).

1.3 Le métier comme unité d'analyse

Niveau intermédiaire entre l'entreprise et les produits, l'intérêt de procéder à une analyse par métier ou domaine d'activité est de fournir les bases d'une méthodologie d'identification des compétences. Le point essentiel est que le métier se veut un concept intégrateur des dimensions internes et externes de l'entreprise (schéma 2).

Schéma 2: Le Métier: rencontre d'une offre et d'une demande

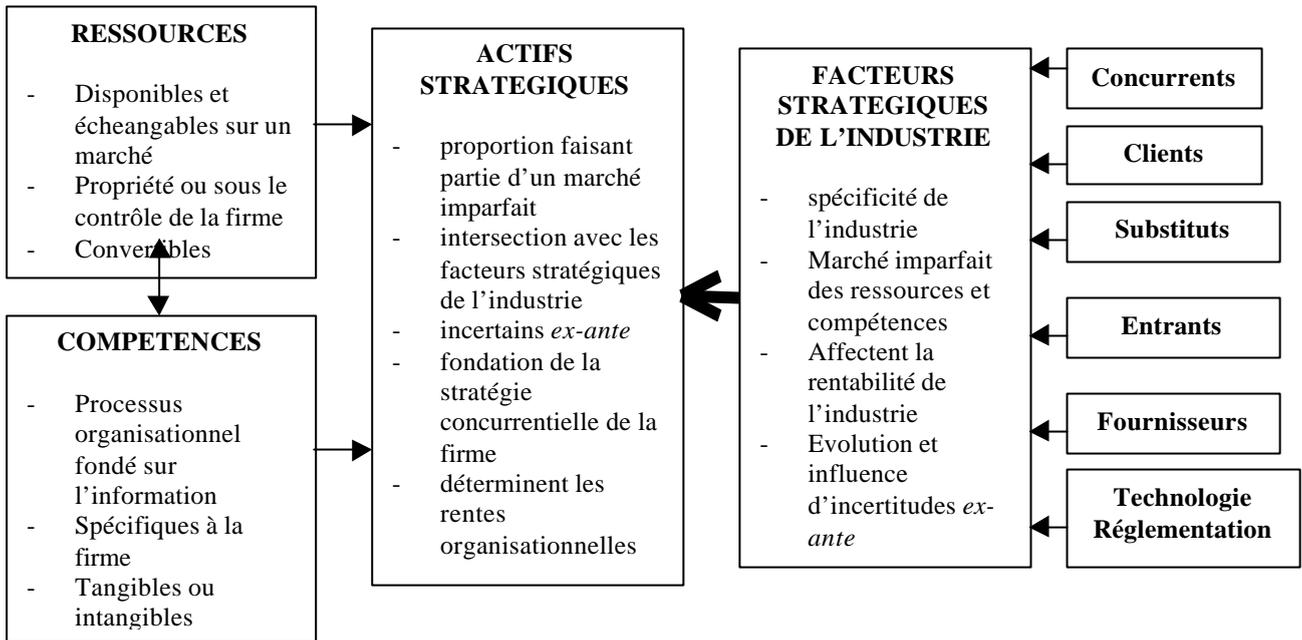


Source: AC Martinet, 1990.

Le métier exprime la spécificité de l'entreprise intégrant son système de valeurs, ses règles internes, sa carte de pouvoir, tout ce qui fait son identité (Strategor, 1988). Cette notion englobe donc à la fois les concepts de savoir-faire, de compétence, de base d'expérience ou de culture. Cette approche permet d'identifier sa force interne et de la mettre en adéquation avec les opportunités identifiées. Cette logique est à la base des travaux de Amit et Schoemaker (1993) même si ceux-ci proposent une analyse assez subjective de l'environnement et privilégient d'abord les ressources et compétences possédées pour voir dans quelle mesure elles permettent d'obtenir un avantage concurrentiel (Schéma 3).

La première étape de la méthodologie consiste à définir les différents métiers de l'entreprise. Par la suite il est nécessaire de procéder à une analyse des caractéristiques de l'environnement pour dégager les facteurs stratégiques de l'industrie. Cette deuxième phase facilite le travail des personnes auxquelles on demande de définir les compétences associées à chaque métier. Sur la base de ces facteurs stratégiques la définition des compétences est plus précise. A partir des profils de compétences construits pour chaque métier, une analyse comparative permet de repérer celles partagées par plusieurs métiers. Leur rôle central dans la stratégie de l'entreprise peut ainsi être mieux identifié et mieux compris.

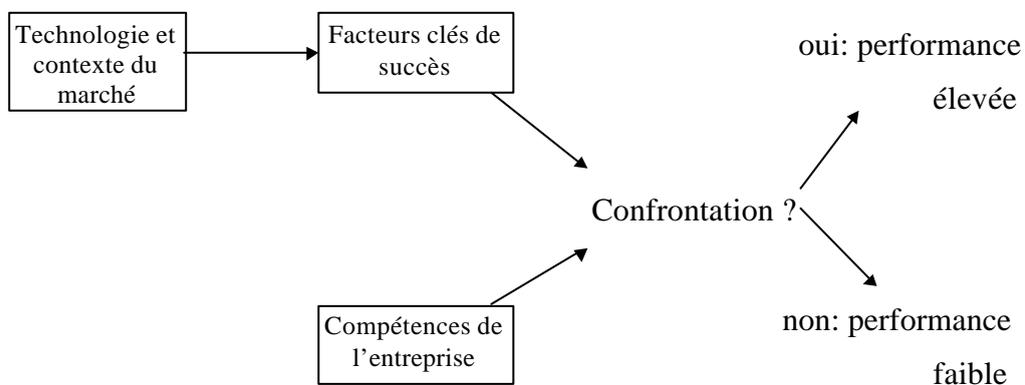
Schéma 3- Articulation de l'analyse interne et de l'analyse externe



Source : R. Amit, P.J.H. Schoemaker [1993].

Articuler les deux analyses est justifié dans le cadre du concept de métier qui se veut une intégration de celles-ci. Cela est également justifié du point de vue de l'étude de l'avantage concurrentiel. En effet, Alberto Sousa de Vasconcellos J. et Hambrick C.K. [1989] proposent une analyse de la performance fondée sur la confrontation effective des facteurs de succès de l'industrie et des compétences de l'entreprise. En d'autres termes, l'entreprise doit développer des compétences de manière à assurer cette confrontation comme le suggère le schéma 4. Cette méthodologie a été retenue pour procéder à une analyse de la banque à travers ses métiers (voir section 2) car elle se prête bien à l'analyse d'entreprises multi-activités.

Schéma 4- Origine et implication des facteurs clés de succès



Source : J. Alberto Sousa de Vasconcellos , C.K. Hambrick [1989].

Dans le prolongement d'une approche par métier l'analyse d'un secteur d'activité permet une définition plus précise des compétences comme le montre les résultats de R. Henderson et I. Cockbrun (1994) sur l'industrie pharmaceutique⁵. Le secteur d'activité, en permettant de contextualiser les définitions des ressources et compétences, offre de vrai moyen d'observer.

La multiplication des observations et des recherches fait qu'aujourd'hui on dispose d'une grille de lecture plus précise de la nature des compétences d'une entreprise. Deux grandes séries de typologies sont aujourd'hui disponibles : les premières distinguent les compétences selon leur caractère différenciateur vis-à-vis de la concurrence (compétences de base, compétences distinctives, compétences clés), les secondes effectuent une distinction selon le niveau de l'entreprise où elles sont mises en œuvre et leur degré de complexité (Sanchez R., Heene A. et Thomas H., 1996 ; B. Quélin et J.L Arrègle, 1999 ; T. Durand, 2000).

Tableau 3 : Typologie des compétences

Compétences organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Processus de coordination - Comportement et engagement de management - Mécanismes de motivation - Management de la performance ...
Compétences interfonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Management de nouveaux produits - Support client - Management de la qualité ...
Compétences fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche et développement - Production - Marketing ...
Compétences spécialisées	Connaissances et savoir-faire individuels spécialisés

Source : Quelin B et Arrègle J.L. (1999)

2. Les résultats d'une recherche dans le secteur bancaire

L'analyse des métiers bancaires à travers trois études de cas a permis de mettre en œuvre cette méthodologie (E. Lamarque, 1999). La BNP, la Société Générale et le Crédit Agricole ont accepté de participer à la recherche. Dans un cas pilote seize entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de responsables de la direction générale, direction de la planification, Etudes économiques et bancaires et responsables de métiers (gestion mobilière, conservation de titres, financements spécialisés).

Pour respecter le caractère intégrateur du concept de métier l'identification des compétences s'est fait en deux temps. Pour chaque métier bancaire, une liste des principales attentes des clients a été établie à partir d'enquêtes de satisfaction et d'études (M. Badoc, 1986 ; M. Zollinger, 1992)⁶. Cette liste a été validée au début des entretiens. Ensuite les interviewés ont défini les compétences que leur établissement possédait pour satisfaire les attentes dans les métiers considérés. Il leur a été également demandé de réfléchir aux compétences que d'autres établissements pouvaient posséder. Enfin ils devaient tenter d'évaluer le caractère distinctif de la compétence en fonction de leur perception de trois critères : imitable, facilité d'accès à la ressource ou à la compétence (rareté), substituable.

La démarche a été renouvelée auprès de deux cas de contrôle avec dix entretiens dans chacun d'eux. Les profils de compétences élaborés au niveau du cas pilote ont été complétés par les informations nouvelles issues des cas de contrôle jusqu'à obtenir une saturation empirique constatée à l'issue du troisième cas. Le résultat est la définition de profils pour chaque métier distinguant compétences de base et compétences distinctives issue d'une évaluation par les acteurs eux-mêmes (Tableau 4). Les traitements réalisés sur ces profils avec la statistique lexicale et leur analyse ont donné un certain nombre de résultats concernant les caractéristiques de l'avantage concurrentiel dans la banque (M. Zollinger, E. Lamarque, 1999).

Tableau 4 : Profil de compétences du métier banque de détail (janvier 1996)

<p>Compétences communes à l'ensemble des métiers de la banque de détail</p> <p><u>Compétences de base</u></p> <p>1 Réseau physique ou électronique 2 Connaissance des événements de la vie du client 3 Segmentation fine du marché selon plusieurs optiques: maîtrise des risques, attentes, rentabilité, comportement: Savoir-faire de l'analyste pour interpréter la segmentation 4 Formation du personnel à l'accueil et au relationnel 5 Automatisation des opérations 6 Maîtrise de la technologie dans les produits et services</p> <p><u>Compétences distinctives</u></p> <p>7 Réseau suffisamment décentralisé et canal de distribution spécialisé: articulation des différents modes de distribution 8 Maillage optimal du réseau: offre/client/canal 9 Anticipation des besoins 10 Historisation des événements de la vie du client, importance du fichier client et exhaustivité (Système d'information) 11 Innovation produit et de process: devancer la concurrence de quelque mois 12 Offre combinée de plusieurs produits/services: package 13 Architecture et convivialité des agences 14 Image de marque: sérieux et professionnalisme 15 Capacité à s'engager sur des promesses client (contractualisation) 16 Structure des coûts de l'établissement / connaissance du coût de revient</p> <p>Compétences distinctives spécifiques à l'activité Collecte</p> <p>17 Capacité des équipes à fournir un conseil dans la plupart des situations rencontrées: expertise financière 18 Capacité à sécuriser le client 19 Structuration des gammes 20 Placer et gérer les fonds collectés</p> <p>Compétences distinctives spécifiques à l'activité Crédits</p> <p>21 Mise au point de scores et procédures de cotations 22 Facturation correcte du risque pris 23 Trouver des ressources à faible coût 24 Offre différenciée en fonction de la variété des situations: produits souples, possibilités de renégociations</p> <p>Compétences distinctives spécifiques à l'activité Services</p> <p>25 Maîtrise de la facturation: connaissance des coûts 26 automatisation des opérations 27 système d'assurance des moyens de paiement, d'assistance, assurance voyage: efficacité de la gestion des sinistres 28 Banque à distance, Minitel, téléphone</p>

Ainsi la gestion des risques et l'architecture du réseau de distribution sont ressortis comme les domaines clés dans lesquels on peut construire cet avantage de manière durable à priori. L'organisation et la conception de systèmes d'information,

l'image de marque apparaissent aussi comme des éléments distinctifs solides. A côté des résultats empiriques, l'analyse plus approfondie des cas avait permis d'identifier des sources plus ponctuelles d'avantage concurrentiel comme l'innovation de service, la maîtrise technologique ou certaines compétences humaines⁷.

La démarche a été de nouveau entreprise en 1999 pour essayer de juger de la stabilité des définitions, en particulier au niveau des compétences distinctives à l'origine d'un avantage concurrentiel⁸. Malgré les modifications apportées lors de l'actualisation des profils (Synthèse au tableau 5 et exemple au tableau 6) l'analyse par la statistique lexicale a montré une stabilité dans les domaines de compétences.

Tableau 5- Modification des profils de compétences entre 1995 et 1999

Métiers bancaires	% d'énoncés nouveaux
Banque de détail	32
Distribution de produits d'assurance	18,5
Banque des PME et Professionnels	36,3
Financements spécialisés	8,3
Interventions en fonds propres	23
Ingénierie financière	33,3
Gestion de valeurs mobilières	8,3
Intermédiation financière	27,7
Conservation des titres	46,1

L'analyse factorielle a ainsi confirmé le maintien de la place dominante accordée à la gestion des risques et à l'organisation de la distribution comme domaines principaux de compétences (Tableau 7). La principale différence avec l'étude de 1995 tient à la possibilité d'interpréter le quatrième axe comme étant celui de l'organisation et du management de la banque en général. Ce changement traduit l'importance croissante dans la vision des dirigeants que la compétitivité des établissements bancaires se jouera de plus en plus sur leur mode de fonctionnement et leur organisation au-delà des aspects traditionnels de l'activité bancaire⁹.

Cependant, lorsqu'on met en œuvre telle ou telle méthodologie pour identifier les sources de l'avantage concurrentiel et leur caractère soutenable sur une période assez longue, il demeure un sentiment d'incapacité à s'assurer qu'il s'agit bien de la compétence « ultime » qui permet à l'entreprise de se différencier. Finalement est-il possible et pertinent d'aller au-delà d'énoncés très généraux et donc peu stratégiques ?

Par exemple, la stabilité des principaux domaines tranche avec l'évolution significative des énoncés pris au niveau de chaque profil. Cela nous renvoie au problème du niveau d'analyse des compétences et de leur contribution à l'avantage concurrentiel. En fait si des compétences organisationnelles du type « architecture du réseau de distribution » peuvent certainement contribuer à l'existence d'un avantage concurrentiel soutenable sur une période relativement longue, cette définition n'est pas assez précise pour expliquer les fondements ultimes de cet avantage. Elle ne constitue qu'un niveau d'explication supplémentaire avec ni plus ni moins de poids dans cette compréhension que les compétences définies à un niveau antérieur (Tableau 8). L'architecture du réseau de distribution, identifiée comme une compétence clé, se décline de manière plus précise et différemment selon que l'on parle de banque commerciale ou de banque d'investissement. Si la définition générale de la compétence ne change pas, son contenu peut lui évoluer.

Tableau 6 : Profil de compétences du métier banque de détail (juillet 1999)¹⁰

Compétences communes à l'ensemble des métiers de la banque de détail

Compétences de base

- 1 Posséder un réseau physique ou électronique
- 2 Connaissance des événements de la vie du client
- 3 Segmentation fine du marché selon plusieurs optiques: maîtrise des risques, attentes, rentabilité, comportement: Savoir-faire de l'analyste pour interpréter la segmentation
- 4 Formation du personnel à la vente et à la négociation
- 5 Maîtrise de la connaissance des produits pour répondre aux exigences de la clientèle
- 6 Capacité à mettre en place des systèmes informatiques et de les gérer
- 7 Maîtrise de la technologie dans les produits et services
- 8 Capacité à transposer des produits et services Minitel vers le PC banking**
- 9 Offre combinée de plusieurs produits/services: package**
- 10 Mise en place de techniques d'écroulage des DAV pour alimenter l'épargne
- 11 Architecture et convivialité des agences**
- 12 Image de marque: sérieux et professionnalisme**
- 13 Sécurité des transactions, des biens et des personnes**

Compétences distinctives

- 14 Réseau suffisamment décentralisé et canal de distribution spécialisé: articulation des différents modes de distribution : banque à accès multiples
- 15 Maillage optimal du réseau: offre/client/canal
- 16 Réactivité et proactivité par rapport à la concurrence
- 17 Anticipation des besoins
- 18 Historisation des événements de la vie du client, importance du fichier client et exhaustivité (Système d'information)
- 19 Innovation produit et de process: devancer la concurrence de quelque mois
- 20 Capacité à s'engager sur des promesses client (contractualisation) et à communiquer de manière transparente sur les conditions de l'offre
- 21 capacité à proposer des produits aux meilleures conditions : tarification concurrentielle
- 22 Structure des coûts de l'établissement / connaissance du coût de revient
- 23 capacité à s'assurer une croissance régulière pour avoir une position dominante sur son marché**
- 24 Management cohérent entre centralisation et décentralisation**
- 25 Capacité de remise en cause et de réactivité par rapport aux changements de l'environnement**

Compétences distinctives spécifiques à l'activité Collecte

- 26 Approche globale du patrimoine financier
- 27 Capacité à négocier avec le client
- 28 Structuration des gammes et diversification des produits
- 29 Gérer et transformer les fonds collectés

Compétences distinctives spécifiques à l'activité Crédits

- 30 Mise au point de scores et procédures de cotations
- 31 Facturation correcte du risque pris
- 32 Trouver des ressources à faible coût et de durée appropriée
- 33 Offre différenciée en fonction de la variété des situations: produits souples, possibilités de renégociations, remboursements sur mesure

Compétences distinctives spécifiques à l'activité Services

- 34 Maîtrise de la facturation: connaissance des coûts
- 35 qualité irréprochable des services de base** : moyens de paiement, assistance, assurance voyage
- 36 Couplage service bancaire produits d'assurance
- 37 Banque à distance, Internet

Tableau 7 - Résultat de l'analyse factorielle sur les profils de 1999¹¹

Axes	Valeurs propres	Pourcentage d'inertie	Inertie cumulée
1	0,4328	6,98	6,98
2	0,4215	6,57	13,55
3	0,4118	6,46	20,01
4	0,3825	5,96	25,97
5	0,3306	5,15	31,12

Mots caractéristiques

AXE 1		AXE 2		AXE 3		AXE 4	
Positif	Négatif	Positif	Négatif	Positif	Négatif	Positif	Négatif
Evaluation Relation Risque participation	Vente client	capital	Facturation Cotation Risque Score assurance	Carnet Adresse Relation suivi	Reseau Distribution produit	Réactivité Changement	Organisation management

Tableau 8 : Principales compétences associées à l'architecture du réseau de distribution

	Banque Commerciale	Banque d'investissement
L'architecture du réseau de distribution	<ul style="list-style-type: none"> - Maillage optimal du réseau - Adéquation offre/client/canal de distribution - Articulation des modes de distribution (mix relationnel / transactionnel) pour un même client 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité relationnelle des dirigeants (carnet d'adresses) - Implantation sur les places financières internationales - Efficacité des équipes dans le montage d'opérations complexes

Il faut bien reconnaître, au regard des différents travaux, que les compétences dépendent de l'industrie ou du secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise et de la période étudiée. L'analyse des compétences et de l'avantage concurrentiel présente donc un caractère fortement contingent ce qui oblige à un renouvellement régulier de ce type de travail. Mais, malgré tout, il apparaît possible à tout instant, dans n'importe quelle industrie d'identifier des compétences qui sont ou qui seront à l'origine de la compétitivité. Ces considérations amènent à s'interroger sur les possibilités d'identifier réellement les sources de l'avantage concurrentiel à travers la théorie des ressources et compétences.

3. Discussion

Plusieurs constatations faites dans l'étude de certaines compétences et de leur évolution sur une période assez longue incitent à une certaine prudence quant à la nature des éléments identifiés, quant à leur capacité à procurer un avantage concurrentiel, quant aux limites méthodologiques d'une telle approche.

3.1- Les limites conceptuelles.

« La première explication logique de la provenance d'une compétence provient de la compétence à développer une compétence, etc... ». Cette caractéristique évoquée par D.J. Collis (1994) traduit le fait qu'il n'existe pas de niveau définitif pour l'analyse des sources de l'avantage concurrentiel. Chacun des éléments contribuant à l'expliquer peut avoir sa « genèse » à un niveau plus profond selon un principe de régression infinie.

La recherche réalisée sur le secteur bancaire vient confirmer l'existence de ce type de problèmes. Lorsqu'on regarde le tableau 8, on se rend compte du danger à attribuer l'origine de la compétitivité d'une banque à la seule architecture de son réseau. Il faut approfondir la recherche pour détailler chacun de ces aspects de manière à préciser les conditions de leur réalisation et de leur efficacité. Cette démarche est d'autant plus nécessaire que ces deux compétences se déclinent différemment selon que l'on parle de banque commerciale ou de banque d'investissement. Dans cette optique, il est préférable de parler de méta-compétences (J. Klein, G.M. Edge, T. Kass, 1991 ; D.J. Collis, 1994). Ces dernières assurent une intégration de différents métiers autour d'une fonction essentielle à leur réalisation. Pour la banque, la fonction de distribution, à travers l'architecture retenue, est un élément essentiel de sa réussite quelle que soit la prestation.

Ce phénomène de régression est perceptible au sein même d'un profil de compétences. Le tableau 6 illustre pour certaines compétences ce phénomène de régression infinie. Il existe un lien de subordination entre l'item 6 « Capacité à mettre en place des systèmes informatiques et de les gérer » et les items 3 « Segmentation fine du marché selon plusieurs optiques: maîtrise des risques, attentes, rentabilité, comportement: Savoir-faire de l'analyste pour interpréter la segmentation » et 2 « Connaissance des événements de la vie du client ». En effet la capacité à mettre en place un système d'information conduit à une meilleure connaissance des événements de la vie du client ce qui permet des segmentations plus fines. De même, la capacité à proposer des produits aux meilleures conditions (Item 21) suppose de connaître précisément le coût de revient et donc la structure des coûts de l'établissement (Item 22).

De telles constatations ont déjà été réalisées pour d'autres compétences dans d'autres contextes. Ainsi, Wheelwright et Clark (1992) ont constaté que la véritable compétence distinctive en matière d'innovation résidait dans la capacité à développer des structures favorisant la conception de nouveaux produits plutôt que le fait de posséder simplement une équipe importante en développement de produit. L'explication de l'avantage concurrentiel se situe dans l'existence de telles équipes soutenues par des structures organisées pour l'innovation.

En fait, ces résultats indiquent que les différents niveaux de compétences, tels qu'ils ressortent des différentes typologies (tableau 2) sont étroitement liés et imbriqués. Des compétences organisationnelles ou interfonctionnelles sont constituées par un ensemble de compétences fonctionnelles ou élémentaires.

Ce phénomène paraît être à l'origine de la stabilité des énoncés des principales compétences qui a été constatée dans les résultats. Les auteurs qui se sont livrés à une étude des ressources ou des compétences sur une période assez longue ont constaté cette

relative stabilité. R. Hall (1992), en comparant les ressources intangibles à l'origine du succès des entreprises de son échantillon entre 1987 et 1990 (Tableau 9), relève ce phénomène. En dehors de l'importance croissante accordée, à l'époque, aux bases de données, les trois premières ressources ont conservé leur position, les autres n'évoluant que très faiblement.

Le secteur bancaire, à travers la stabilité des énoncés des principales compétences, illustre assez bien ce phénomène constaté aussi dans d'autres domaines. Ainsi la puissance de la marque est probablement l'explication principale de la compétitivité dans le secteur des *softs drink* sur une assez longue période (D.J. Collis, 1994). Dans l'industrie des semi-conducteurs ou des microprocesseurs, la capacité à innover plus rapidement et/ou mieux que ses concurrents apparaît comme le déterminant essentiel de la construction d'une position dominante (Christensen, 1993). Enfin dans des industries marquées par une réglementation contraignante avec des comportements oligopolistiques non concurrentiels (le secteur bancaire avant 1984), l'antériorité dans l'exercice de l'activité et la position actuelle expliquent l'essentiel du succès de l'entreprise sur une longue période. Même si ces énoncés sont stables dans le temps, on ressent nettement derrière eux une évolution permanente des conditions permettant d'entretenir la capacité d'innovation ou la puissance de la marque.

Tableau 9 : Classement des ressources intangible en fonction de leur importance dans le succès de l'entreprise

Ressources intangibles	1990	1987
Notoriété de l'entreprise	1	1
Notoriété des produits	2	2
Savoir-faire des employés	3	3
Culture	4	5
Réseaux	5	4
Ressources physiques particulières	6	6
Bases de données	7	10
Savoir-faire des fournisseurs	8	7
Savoir-faire des distributeurs	9	8
Connaissance du public	10	9
Contrats	11	11
Droits de propriété intellectuelle	12	13
Secrets de fabrication	13	12

Source : R. Hall, 1992, p.141

L'amélioration du travail d'identification et de compréhension des compétences passe donc par une représentation de celles-ci à travers une construction faisant apparaître les connexions et l'imbrication entre les différents types de compétences (spécialisées, fonctionnelles, interfonctionnelles, organisationnelles) en fonction de l'unité d'analyse retenue. Un tel outil permettrait aux responsables de disposer d'une véritable cartographie des compétences de leur organisation et mieux comprendre les incidences de leurs décisions sur les conditions de leur avantage concurrentiel. De telles représentations n'ont pas été proposées aujourd'hui mais il semble que les apports des réseaux neuronaux puissent trouver là un champ d'application. Cependant, la complexité des organisations actuelles n'incite pas à une telle démarche et décourage souvent les praticiens.

3.2 Les limites méthodologiques

Il faut reconnaître que l'identification des sources de l'avantage concurrentiel reste un exercice difficile même pour les responsables d'entreprises. « Les compétences clés sont bien souvent cachées des concurrents mais aussi de l'organisation elle-même » (M. Tampoe, 1994). Les dirigeants peuvent avoir une vision biaisée de la réalité, cherchant peut être inconsciemment à dissimuler leur difficulté à raisonner avec un tel cadre d'analyse. De plus, on ne peut écarter la situation de rationalité limitée dans laquelle se trouvent les acteurs à savoir que les définitions qu'ils peuvent donner sont celles qu'ils considèrent comme suffisantes pour expliquer le succès de leur organisation et gérer leur avantage. Le chercheur n'est alors jamais assuré de connaître la véritable raison de ce succès. Cette situation influence le processus de recherche à deux niveaux :

- Un contrôle collectif est essentiel dans la démarche adoptée. En effet, comme le remarque B. Moingeon (1994), des biais cognitifs peuvent exister lorsqu'on demande à un acteur (surtout lorsqu'il fait partie des dirigeants) de faire une analyse des compétences de son entreprise. Les biais cognitifs constituent en principe des risques évoqués lors des démarches hypothético-déductives, lors de la réponse à des questionnaires. On peut penser que ce type de risque existe dans le cadre des démarches inductives.

En effet, il faut avoir le courage d'évoquer avec une personne extérieure, ses faiblesses ou les forces de ses concurrents. Le dirigeant peut être incité à présenter une situation idéale plutôt que celle qu'il vit en réalité. De plus, lorsque les résultats obtenus doivent inciter le stratège à remettre en question son analyse, on constate fréquemment une réaction défensive. Ceci le conduit à privilégier des explications faisant appel à des causes externes, indépendantes de sa volonté.

Ce phénomène peut s'assimiler à un « effet de halo » (Nisbett et Wilson, 1977), certains interlocuteurs pouvant attribuer certaines compétences distinctives à un établissement, non pas parce que celui-ci les possède réellement mais parce que l'interviewé en a globalement une bonne opinion. D'autre part, le risque existe que celui-ci réponde sans vraiment réfléchir en profondeur.

Pour minimiser ces risques, il faut s'efforcer de rencontrer des personnes reconnues pour leur connaissance de l'organisation et de ses attributs mais aussi avoir leur totale adhésion au processus de recherche. Cela dit, aider les personnes à analyser les compétences clés de leur entreprise facilite la compréhension de ses objectifs et de ses missions (K. Long, M. Vickers-Koch, 1995)

- Il est nécessaire d'intégrer dans la méthodologie une validation par des personnes, ou des informations, extérieures aux organisations. La plupart des recherches évoquées dans la première partie de cet article font référence au cours de la méthodologie à l'utilisation d'informations externes. Dans la majorité des cas il s'agit de documents écrits parus dans des revues économiques relatant l'avis d'experts extérieurs ou jugeant les raisons du succès ou de l'échec de certaines entreprises. Parfois, l'avis des clients peut constituer une source de validation supplémentaire (H. Bakker, W. Jones and M. Nichols, 1994). Triangulation des données et validation externe sont deux étapes garantissant une certaine objectivité des résultats et limitant les effets de halo. Enfin,

l'analyse d'une entreprise ne doit pas faire l'économie d'une étude des principaux concurrents avec un double objectif : étudier les groupes stratégiques (M. Porter, 1985) du point de vue de leur possession de telles ou telles ressources et compétences (A. Mehra, 1996) ; identifier les domaines de compétences distinctives de l'industrie.

Au-delà de ces problèmes tenant à la fiabilité des données, il faut également tenir compte des limites de l'outil de traitement des données et de l'outil statistique utilisé. Dans le cas de la recherche sur les compétences bancaires, le recours au logiciel SPAD permet l'analyse de données qualitatives. Mais en quantifiant des données textuelles, il y a automatiquement perte d'informations. Ce logiciel suppose en effet une lemmatisation des mots utilisés pour décrire la compétence ce qui induit des déperditions en particulier sur les liaisons entre les mots et sur les formes verbales. Par la suite, procéder à analyse factorielle conduit à isoler trois ou quatre qualificatifs génériques représentant chacun des axes considérés comme significatifs. Ceci aboutit à regrouper sous une même définition des informations issues de contextes différents. Comme on l'a vu dans le tableau 8, l'architecture du réseau de distribution est une compétence qui recouvre des réalités différentes selon que l'on est une banque commerciale ou une banque d'investissement. Le regroupement autour d'une même définition (un même axe) conduit à déplacer le raisonnement de l'analyse du métier vers l'entreprise dans son ensemble.

Enfin, il faut bien reconnaître, au regard des différents travaux, que les compétences dépendent de l'industrie, du secteur d'activité ou du métier dans lequel évolue l'entreprise, mais aussi de la période étudiée. L'analyse de compétences présente donc un caractère fortement contingent aux caractéristiques de l'environnement et parfois de l'organisation, ce qui oblige à un renouvellement régulier de ce type de travail. Mais, malgré tout, il apparaît possible à tout instant, dans n'importe quelle industrie d'identifier des compétences qui sont ou qui seront à l'origine de la compétitivité.

Conclusion

Le principe de l'identification et de l'analyse des compétences apparaît extrêmement simple au cours d'un audit d'une entreprise. Les ressources tangibles sont aisément identifiables ce qui n'est pas le cas des éléments intangibles que sont les compétences d'une organisation. Les définitions auxquelles les chercheurs ont abouti le plus souvent sont caractérisées par des énoncés très généraux qui ne constituent généralement pas la véritable source de l'avantage concurrentiel.

Ces énoncés très généraux illustrent deux dimensions de l'analyse interne d'une organisation :

- tout d'abord l'existence des grands domaines de compétences que l'on peut en général assimiler aux activités d'une entreprise (sa chaîne de valeur). Leur définition est stable dans le temps et ils peuvent décrire de manière superficielle les raisons du succès d'une entreprise.
- ensuite, la difficulté à obtenir une définition précise de la « compétence ultime » source de l'avantage concurrentiel. En ce sens, les définitions générales que l'on obtient rejoignent le concept de processus. On peut en connaître son existence et ses résultats mais on ne peut avoir de vision précise de tous les éléments qui le

constituent à un moment donné. Ainsi, la gestion des risques, identifiée dans la banque comme un domaine central de compétences peut se traduire par une série de processus différents selon que l'on se situe sur des activités de marchés ou des activités de crédits.

En raison de ce problème de régression infinie, de la confidentialité de certaines informations stratégiques, il paraît certain qu'une identification exhaustive des compétences est impossible. Le travail du chercheur ne peut se limiter qu'à la production de listes les plus complètes possibles au sein de multiples études de cas de manière à s'assurer de la connaissance de leurs caractéristiques principales au moyen de toutes les informations directes ou indirectes qu'il peut obtenir.

Finalement, s'il est possible d'identifier des compétences générales au niveau d'une organisation contribuant à expliquer son avantage concurrentiel, il n'est pas possible d'identifier et de représenter tous les composants de ces compétences générales en raison de la complexité de la construction. Mais praticiens et chercheurs peuvent bien vivre avec cela.

Notes

¹ Cette ambiguïté est réelle en raison de l'héritage commun des deux concepts issus des travaux de E. Penrose (1957) et de l'École de Harvard (LCAG, 1969) (Koenig, 1999) et des divergences d'interprétations sur ces travaux. Ainsi le concept de ressource et celui de compétence seraient deux ramifications différentes des travaux précités, la « ressource based view » et la théorie des compétences fondamentales et des capacités dynamiques¹. D'autres auteurs considèrent le concept de compétence comme une opérationnalisation du concept de ressource (J. Allouche, G. Schmidt, 1995).

² Retenir ces deux définitions ne suffit pas à éviter toute ambiguïté. La réputation (ou la notoriété) considérée comme une ressource est pourtant le résultat d'un assemblage complexe de composants difficilement imitables par les concurrents. C'est une « ressource-système » au sens de J.A. Black et K.B. Boal (1994) en raison d'un assemblage de différentes ressources (contained ressources), complexe car elle ne comporte pas de frontières précises ce qui rend impossible une évaluation monétaire. La différence avec la notion de compétence est donc parfois tenue selon les auteurs.

³ Pour une synthèse voir G. Koenig, 1999.

⁴ Voir la synthèse de J.L. Arrègle 1996.

⁵ Au travers d'un modèle économétrique ils mettent en avant la productivité de la découverte de nouveaux médicaments comme compétence clé. Celle-ci provient de la possession d'expertises spécifiques dans certaines disciplines de la chimie mais aussi de la capacité des entreprises d'entretenir une circulation de l'information entre les unités de l'entreprises et avec son environnement.

⁶ Par rapport au schéma 2, retenir comme seul critère de définition des facteurs stratégiques de l'industrie la dimension client peut apparaître réducteur. Il s'agit cependant de la volonté des acteurs qui ont jugé que cette dimension était la plus pertinente. La réponse aux attentes constituait à leur yeux le point primordial de la création d'un avantage concurrentiel.

⁷ Il avait été relevé en particulier la culture risque du personnel, la maîtrise des techniques d'accueil ou d'entretien où l'existence de cadres d'élite leader dans une expertise particulière ou détenteur d'un important carnet d'adresse.

⁸ Les trois mêmes banques ont été dans un premier temps étudiées et l'on a pu constater à nouveau en 1999 une saturation des résultats. Le Crédit Mutuel est venu se rajouter comme troisième cas de contrôle. L'étude n'a pas permis de dégager des éléments nouveaux, ce qui tend à prouver que le phénomène de saturation se réalise dès le troisième cas.

⁹ Les résultats s'inscrivent dans la continuité des précédentes études. Ainsi, la notoriété avait été évoquée par R. Hall (1992) et l'importance des systèmes d'information et plus généralement des technologies de l'information a été confirmée par T. Powell et A. Dent-Micallef (1997). L'architecture du réseau de distribution s'inscrit dans l'excellence relationnelle de B. Mascarenhas, A. Baveja et M. Jamil (1998). Seule la gestion des risques apparaît comme véritablement spécifique au secteur bancaire.

¹⁰ Les modifications et les nouvelles définitions de compétences par rapport aux résultats de 1996 sont présentés en italique gras.

¹¹ La règle de Kaiser impose des valeurs propres supérieures à 1. Dans le cas de l'analyse textuelle cette contrainte est moins forte en raison de la nature des données. En effet la « matière première » est constituée des entretiens semi-directifs qui ont été ensuite formalisés sous forme de profils de compétences lemmatisés pour les besoins du traitement statistique soit un corpus de 1500 mots différents. De plus cette exigence est moins forte car on ne vérifie pas une échelle de mesure. Il est à noter que ce genre de méthode est couramment utilisé par les sciences politique pour l'analyse des discours.

Références bibliographiques

- Allouche J, Schmidt G. (1995), *Les Outils de la décision stratégique*, Tome 2 Depuis 1980, Ed. La Découverte, Repère.
- Amit R., Shoemaker P.J.H. (1993), « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*, 14, p 33-46.
- Arrègle J.L. (1996), « Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, mars-avril, p. 84-94.
- Badoc M. (1986), *Marketing management de la banque et de l'assurance européenne*, les Editions d'Organisation, Paris.
- Bakker H., Jones W., Nichols M. (1994), « Using core competences to develop new business », *Long Range Planning*, vol 27, 6, p. 13-27.
- Barney J.B. (1986), « Strategic factor markets : expectations, luck and business strategy », *Management science*, 10, p. 1231-1241.
- Barney J.B. (1990), « Firm ressources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 1, p. 99-120.
- Black J.A., Boal K.B. (1994), « Strategic ressources : traits, configuration and paths to sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, 15, 131-148.
- Christensen C. (1993), « The rigid disk drive industry : A history of commercial and technological turbulence », *Business History review*, 67, p. 531-588.
- Collis D.J. (1994), « How valuable are organizational capabilities », *Strategic Management Journal*, 15, p. 143-152
- Dierickx I., Cool C.K. (1989), « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage », *Management Science*, 12, 1504-1511.
- Doz Y. (1994), « Le dilemme de la gestion et du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 92-104.
- Durand T. (2000), « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, p. 82-102.
- Grant R.M. (1991), « The ressource based theory of competitive advantage : implication for strategy formulation », *California Management Review*, spring, 114-135.
- Hall R. (1992), « The strategic analysis of intangible ressources », *Strategic Management Journal*, 13, p. 135-144.
- Henderson R., Cockburn I. (1994), « Measuring competence ? Exploring firm effects in pharmaceutical research », *Strategic Management Journal*, 15, 63-84.
- Klein, G.M. Edge, T. Kass, (1991), « Skill-based competition », *Journal of general management*, vol 16, 4, p. 1-15.
- Koenig G. (1999), Les ressources au principe de la stratégie, in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica.
- Lamarque E. (1999), « Les activités clés des métiers bancaires », *Finance Contrôle Stratégie*, Juin.

-
- Learned E.P., Christensen C.R., Andrew K, Guth W.Q (1969), *Business policy*, Text and Cases, Irwin.
- Martinet A.C. (1983), *Stratégie*, Vuibert.
- Martinet A.C. (1990), *Diagnostic stratégique*, Vuibert entreprise, Paris.
- Mascarenhas B., Bajeva A., Mamoon J. (1998), « Dynamic of core competencies in leading multinational companies », *California Management Review*, 40, 4.
- Mehra A. (1996), « Ressource and market base determinants of performance in the US banking industry », *Strategic Management Journal*, 17, p. 307-322.
- Moingeon B. (1994), « L'auto-analyse stratégique: un exercice délicat », *L'Expansion Management Review*, Automne.
- Nisbett R.D, Wilson T.D. (1977), « The halo effect : Evidence for unconscious alteration of judgements », *journal of personality & social psychology*, 35, p. 272-282.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, 3, p. 79-91.
- Penrose E. (1957), *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell.
- Porter M.E. (1980), *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press.
- Porter M.E. (1985), *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*, Free Press.
- Powell T.C., Dent-Micallef Anne (1997), « Information technology as competitive advantage : the rôle of human, business and technology ressources », *Strategic Management Journal*, 18 :5, p. 375-405.
- Quelin B. et Arrègle J.L (1999), *Le management stratégique des compétences*, Ellipse, Paris.
- Reed R., De Fillippi R.J. (1990), Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, 1, p. 88-102.
- Sanchez R., Heene A. et Thomas H. (1996), « Towards a theory and practice of competence-based competition », in Sanchez R., Heene A., Thomas H (eds), *Dynamics of competence-based competition*, Elsevier, Londres.
- Strategor (1988), *Stratégie, structure, décision, identité, politique générale d'entreprise*, InterEditions.
- Tampoe M. (1994), « Exploiting the core compétence of your organization », *Long Range Planning*, vol 27, 4.
- Tregoe B., Zimmerman J. (1982), *La force motrice: Une nouvelle stratégie pour gérer l'entreprise*, InterEditions.
- Wernerfelt B. (1984), « A ressource based view of the firm », *Strategic Management Journal*, p 171-180.
- Wheelwright S.C., Clark K.B. (1992), *Revolutionizing product performance*, Free Press.
- Zollinger M. (1992), *Marketing et stratégies bancaires : La métamorphose*, Dunod.