

**Le lien apprentissage, compétences et compétitivité au sein d'une  
organisation apprenante  
Approche par le Knowledge Management**

Mr. BENHAMOUDA Youcef  
EPSECG Tlemcen-Algérie

**Résumé :**

Les connaissances, les savoir-faire, les compétences, et plus généralement la capacité à apprendre d'une organisation constitue l'une des ressources essentielles de la compétitivité dans une économie fondée sur la connaissance. Dans un tel contexte le Knowledge Management est envisagé comme facteur de structuration autour du concept d'apprentissage. Cet apprentissage qui vise l'amélioration continue à travers le développement de nouvelles connaissances, leur diffusion parmi les acteurs de l'organisation et enfin l'intégration de ces connaissances qui se transforment en compétences. Ce processus a été analysé dans cet article intitulé « le lien apprentissage, compétences et compétitivité au sein d'une organisation apprenante : approche par le Knowledge Management ».

**Mots clés :** organisation apprenante, Knowledge Management, Compétence

**الملخص :**

المعارف، المهارات، الكفاءات و بصفة عامة القدرة على التعلم لمنظمة ما تشكل واحدة من أهم الموارد التي من شأنها تحقيق التنافسية في ظل اقتصاد قائم على المعرفة. و في هذا السياق يتم تناول إدارة المعرفة على أنها عامل هيكلية حول مفهوم التعلم. هذا التعلم الذي يهدف إلى التحسين المستمر في الأداء من خلال تطوير معارف جديدة، ونشرها بين مختلف الفاعلين في المنظمة و إدماجها في أنشطة الأعمال لتتحول تلك المعارف فيما بعد إلى كفاءات. هذه العملية تم تحليلها من خلال هذه الورقة البحثية تحت عنوان: "العلاقة تعلم، كفاءات، تنافسية على مستوى المنظمة المتعلمة: مقارنة إدارة المعرفة".

**الكلمات المفتاح :** منظمة متعلمة، إدارة المعرفة، كفاءة

**Introduction :**

L'accélération des amplitudes de l'environnement des affaires et leur propagation quasi immédiate implique à l'entreprise non seulement être réactif mais surtout proactif pour ne plus subir ou s'adapter mais anticiper. Dans un tel contexte la principale façon d'acquérir et maintenir un avantage compétitif est la capacité à innover de façon permanente, et à apprendre plus rapidement que ses concurrents. Et comme les compétences résultent de la mise en œuvre d'une combinaison de ressources diverse (savoirs, savoir-faire, qualités comportementales...) les enjeux liés à la conservation et au développement du savoir-faire dépassent aujourd'hui largement le cadre d'une simple mémoire collective ou documentaire pour s'inscrire dans une logique stratégique à long terme. D'ailleurs c'est la raison pour laquelle nombreuses recherche en management et en stratégie s'intéressent au processus d'apprentissage en abordant le concept du Knowledge Management. Ce qui va être traité à travers ce papier dans un cadre descriptif et analytique.

Et la question principale qui se pose est la suivante :

Comment s'établi le lien apprentissage, compétences et compétitivité au sein d'une organisation apprenante ?

Pour répondre à cette question on va aborder trois axes principaux :

le Knowledge Management un dispositif incontournable pour l'organisation apprenante

le lien apprentissage, compétences et compétitivité

l'organisation apprenante qui utilise le Knowledge Management comme facteur de structuration.

## **Axe n°1 : le Knowledge Management un dispositif incontournable pour l'organisation apprenante**

Aujourd'hui les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et instable. Pour répondre à de nouveaux défis, elles utilisent de plus en plus un nouveau type de ressource stratégique qui est la connaissance, le savoir-faire détenu collectivement par ces employés et par conséquent les bases de connaissances sont devenues des véritables richesses pour l'entreprise. Ces bases se constituent au fil du temps afin de matérialiser un savoir-faire spécifique, transférable et reproductible, vecteur essentiel de compétitivité et de pérennité.<sup>2</sup>

Dans ce cadre la théorie de la firme fondée sur les connaissances (Knowledge Based View)<sup>3</sup> a conduit à développer une vision stratégique du Knowledge Management et l'évolution de cette théorie avec l'approfondissement dans ce domaine de recherche ont conduit à établir une nouvelle définition du KM dans laquelle l'unité d'analyse est alors l'entreprise dans son positionnement concurrentiel. Et dans ce contexte Dudezert définit le KM comme « une démarche visant à la fois du développement d'une dynamique d'apprentissage organisationnelle (ou collective) et à la gestion de cette dynamique d'apprentissage dans l'objectif d'atteindre un avantage concurrentiel ». <sup>4</sup> Et donc les enjeux liés à la conservation et au développement du savoir-faire dépassent aujourd'hui largement le cadre d'une simple mémoire collective ou documentaire pour s'inscrire dans une logique stratégique à long terme.

D'un point de vue opérationnel le Knowledge Management s'agit de « combiner les savoirs et savoir-faire dans les process , produits, organisations pour créer de la valeur »<sup>5</sup>. Cette définition contient trois éléments importants :

la distinction entre savoir (explicite diffusable) et savoir-faire (tacite non diffusable) :

Il est tout à fait clair que les principales ressources stratégiques de l'entreprise dans une économie fondée sur l'information sont composées de savoirs, c'est l'apprentissage et la capitalisation de savoirs individuels et collectifs et leur mise en œuvre dans l'action qui génèrent les aptitudes et les compétences définies comme les capacités particulières d'emploi d'actifs dans le but d'atteindre des objectifs finalisés<sup>6</sup>, et si la pérennité d'une entreprise repose sur le principe simple qui s'agit de chercher toujours satisfaire sa clientèle, l'atteinte de cet objectif suppose que son savoir-faire soit suffisamment flexible pour pouvoir s'adapter aux fluctuations de la demande dans un univers de plus en plus complexe.

Le savoir-faire sur un domaine, une thématique est la somme capitalisée des connaissances acquises sur celui-ci depuis son lancement, enrichi d'expérimentations successives succès/échecs, déduction faite des connaissances obsolètes. En d'autres termes le savoir-faire d'aujourd'hui peut être représenté par la formule suivante :<sup>7</sup>

$$SF_t = \sum (C_{at-2} + E_{t-2}) (C_{at-1} + E_{t-2} - C_{ot-2}) (C_t + E_t - C_{ot-1})$$

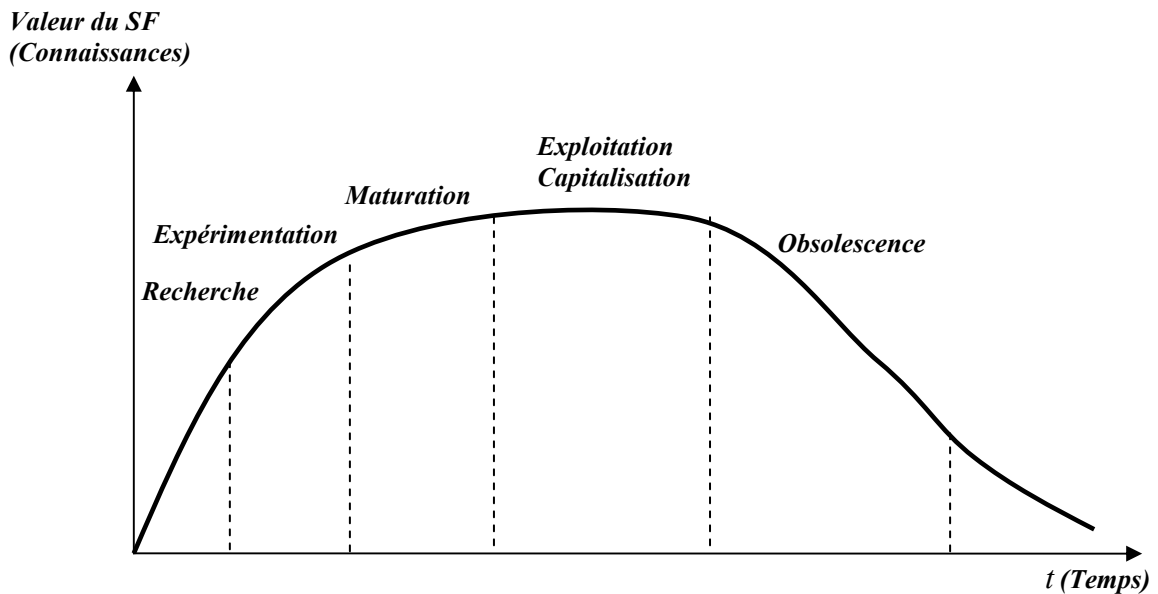
$SF_t$  : Savoir-faire à l'instant  $t$

$C_{at-2}$  : Connaissances acquises à l'instant  $t-2$ , ou  $t-1$ ,  $t$

$E_{t-2}$  : Expérimentations réalisées à l'instant  $t-2$ , ou  $t-1$ ,  $t$

$C_{ot-2}$  : Connaissances obsolètes à l'instant  $t-2$ , ou  $t-1$ ,  $t$

Comme un service ou un métier ou un produit, le savoir-faire a une durée de vie qui s'identifie à sa valeur produite, le cycle de vie du savoir-faire est représenté par cinq phases comme le montre la figure suivante :



**Fig(1) : Cycle de vie du savoir-faire**

- la notion de combinaison :

La compétence individuelle et la connaissance ne sont productrices de valeur que combinés avec d'autres facteurs, notamment les process et les produits, et également entre eux.

Les transformations organisationnelles que connaissent les entreprises aujourd'hui ont plusieurs conséquences sur la performance de ces dernières et la problématique posée à ce point concerne la part respective de l'individuel et du collectif dans la réalisation de cette performance, autrement dit, comment les deux dimensions individuel et collectif s'articulent-elles aujourd'hui ? Et en quoi la notion de compétence modifie-t-elle cette articulation ? Selon le modèle classique 'modèle taylorien fordien' la séparation entre l'individu et le groupe était consommée. Taylor a donc proposé un modèle d'organisation centré sur l'individu occupant un poste de travail. L'exigence imposée à l'individu consiste à obéir aux procédures et à respecter à lettre les manières de faire imaginées par les spécialistes dans le but d'optimiser les rendements productifs.<sup>8</sup>

Mais maintenant avec les évolutions organisationnelles rapide de nouvelles exigences vis-à-vis la main-d'œuvre ont apparus, là où le modèle taylorien fonctionnait grâce à une main-d'œuvre substituable, le modèle actuel est beaucoup plus exigeant.

Les savoirs élémentaires nécessaires à la bonne tenue du poste cèdent la place à des compétences diversifiées. Polyvalence, responsabilisation accrue et diminution du nombre de niveaux hiérarchiques renforcent le besoin de compétences individuelles. En outre, la coopération au sein de l'équipe est à la fois source de performance et condition de production car elle permet la mise en œuvre de routines de coordination. La performance n'est plus seulement liée au niveau de compétences de chaque individu, elle dépend étroitement de la manière dont les équipes parviennent à se coordonner.

la notion de création de valeur :

Il est indispensable de relier le Knowledge Management avec le business et la capacité à améliorer la performance et en générale avec la création de valeur. Le Knowledge Management est considéré comme un facteur de structuration de la firme autour du concept d'apprentissage et en particulier l'apprentissage organisationnel, ce dernier qui est conçu comme une dynamique collective qui résulte des capacités cognitives des acteurs. le cadre est celui de l'amélioration continue qui implique l'identification de nouvelles opportunités, la mise au point de nouvelles solutions, le développement de nouvelles connaissances, leur diffusion parmi les acteurs de l'organisation, et en fin l'intégration de ses connaissances qui se

transforment en compétences. Le cycle d'apprentissage rend les processus explicites, les conceptualise comme système qui apprend dans un concept de création.<sup>9</sup>

Et donc une organisation qui cherche à développer ses compétences doit incontestablement se préoccuper, dans un premier temps, de la manière dont elle gère les connaissances, depuis son recensement jusqu'à son mode de diffusion.<sup>10</sup> Cette opération n'est réalisable qu'avec la mise en place d'un système de Knowledge Management qui doit répondre à ses objectifs et viser la performance, et selon Reix la performance est « multidimensionnelle » et reflète les objectifs des diverses parties prenantes de l'entreprise.<sup>11</sup> Et en étudiant l'impact de ce système sur la performance de l'entreprise on peut distinguer trois types de performance :<sup>12</sup> la performance opérationnelle, la performance financière, et la performance concurrentielle. Et c'est là qu'on peut constater qu'au-delà des objectifs opérationnels assignés au KM ce dernier trouve ses origines dans des pratiques de gestion des systèmes d'information (Organizational Information Processing), d'intelligence économique (Business Intelligence), d'apprentissage organisationnel (Organizational Cognition) et management stratégique (Organizational development).<sup>13</sup>

Dans ce contexte la gestion du patrimoine de connaissances spécifique à l'entreprise ou « Knowledge Management » devient maintenant un axe très important dans l'entreprise et il est utile de signaler que la gestion des ressources cognitives d'une entreprise est délicate, car elle repose sur la capacité des gens à s'approprier, utiliser, et faire évoluer les connaissances collectives.<sup>14</sup> C'est-à-dire transformer ces connaissances en compétences individuelles ou collectives.

A ce niveau on peut constater à quel point la culture de partage, la multitude des sources et enfin l'organisation d'un système fiable de gestion des connaissances sont des paramètres indissociables, et sur lesquels reposent toute valorisation des savoir-faire et toute amélioration des compétences individuelles et collectives de l'entreprise comme le montre la figure suivante :

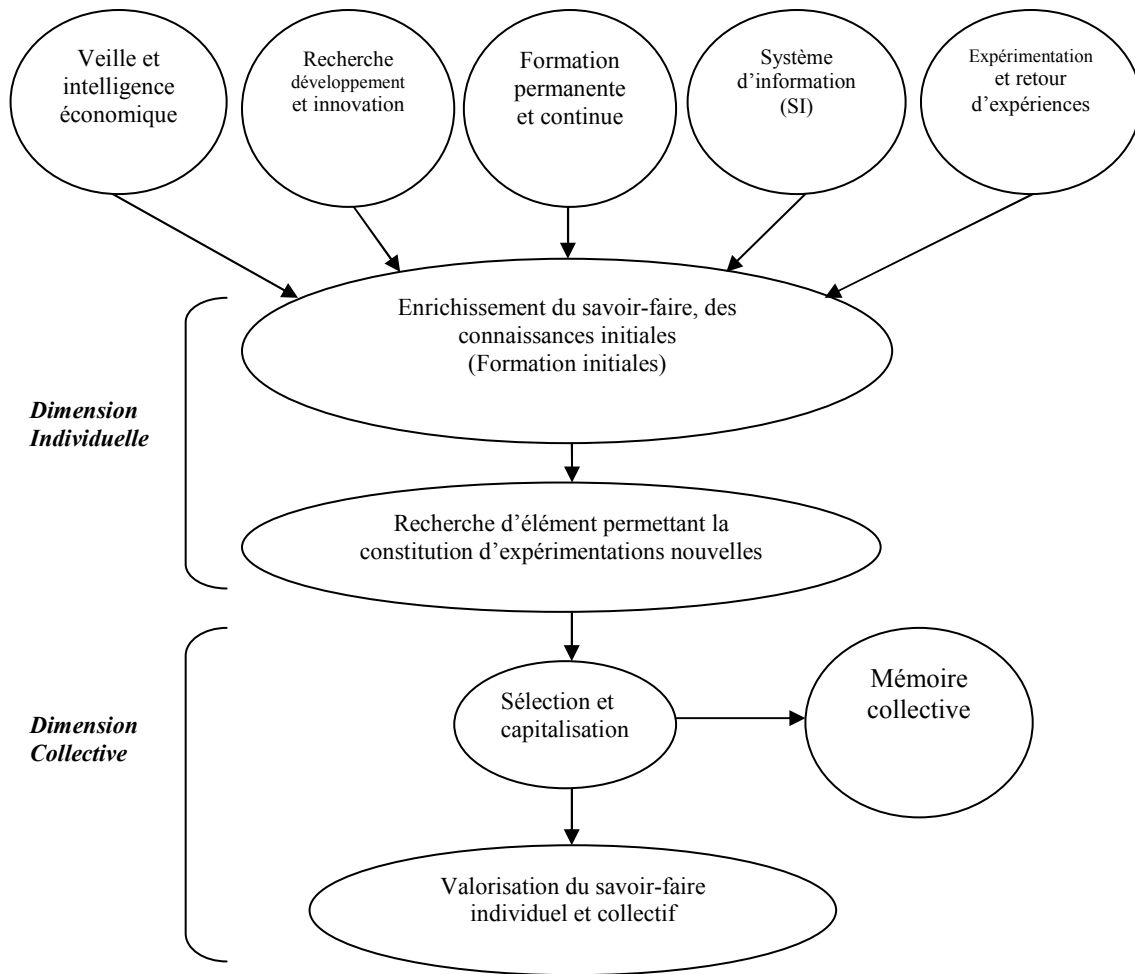


Fig (2) : les différentes sources du savoir-faire<sup>15</sup>

### **Axe n°2 : le lien apprentissage, compétences et compétitivité**

La notion de compétence varie en fonction des champs de préoccupations ou d'applications<sup>16</sup> mais dans la plupart du temps elle est vue comme un savoir-faire opérationnel, c'est-à-dire une capacité à mobiliser et de mettre en actions un ensemble de connaissances, procédés gestes ou postures appris ou observés, afin d'obtenir un résultat en situation professionnelle.<sup>17</sup> Et pour délimiter la notion compétence dans le champ strictement professionnel une compétence s'exprime dans un contexte de

recherche d'un résultat professionnel (la réalisation d'un produit ou la prestation d'un service).

Par conséquent les compétences sont toujours liées à une tâche, une activité ou un ensemble d'activités données comme le montre la figure n°2. Donc la compétence est une notion liée à celles d'activité et de connaissance<sup>18</sup> ce qui implique que les compétences sont des connaissances en action.

produits														
1	2	3		4	5	6		7	8	9		10	11	12
Activité 1				Activité 2				Activité 3				Activité 4		
						Produit de base 2								
Compétence 1			Compétence 2			Compétence 3			Compétence 4					
Produit de base 1														

Fig (3) : les compétences et les activités<sup>19</sup>

Dans ce contexte il semble essentiel de signaler que le capital compétence d'une entreprise n'est pas réductible à la somme des compétences individuelles de son personnel. La compétence collective émerge de la coopération et de la synergie existant entre les compétences individuelles. Dans ce cas l'entreprise peut-être considérée comme « un système de compétence », elle tend à s'organiser et fonctionner comme un réseau de compétence<sup>20</sup> sa performance dépendra alors de sa capacité à mobiliser et à combiner les ressources avec les compétences de ses acteurs.<sup>21</sup> Cette notion qui nous incite à la problématique centrale de faire émerger les compétences, de les identifier, les évaluer et les gérer.<sup>22</sup> Le concept de compétence fondamentale apporté par la théorie des ressources montre le rôle joué par ses aspects immatériels dans la création de valeur.

Malgré que l'idée est ancienne car selon le modèle de Learned, Christensen, Andrew et Guth (LCAG, 1965)<sup>23</sup> dit modèle de Harvard la stratégie consiste à assurer une adéquation étroite entre les caractéristiques



spécifiques de l'environnement concurrentielle (analyse externe) et les ressources et les compétences d'une organisation (analyse interne). Mais il aura fallu attendre les années quatre-vingt dix pour voir le courant des ressources ou RBV (Ressources Based View) qui valorise les différentes ressources et compétence dont chaque entreprise dispose.<sup>24</sup>

Les ressources peuvent être définies comme étant l'ensemble des moyens dont l'entreprise dispose, qu'elle contrôle, et qu'elle peut engager par le biais de ses processus productifs et organisationnels pour créer la valeur.<sup>25</sup> Une ressource constitue aussi un actif de base intervenant dans le processus global de production de biens ou de services de l'entreprise.<sup>26</sup> Il est utile de signaler que les ressources en elles-mêmes et seules sont improductives, il faut les combiner en rajoutant des compétences, du savoir-faire et des aptitudes pour que leur valeur ajoutée puisse s'extraire. Les ressources sont déclinables en plusieurs catégories : tangible comme un réseau de distribution à titre d'exemple, ou bien intangible comme une réputation qui peuvent rendre différents services à ceux qui les contrôlent.<sup>27</sup> (Voir figure 3)

Selon la théorie des ressources, une ressource considérée procure à l'entreprise un avantage concurrentiel durable si elle satisfait aux quatre critères suivants :<sup>28</sup>

- Elle crée de la valeur pour l'entreprise (ressource valorisante).
- Elle doit être unique ou rare par rapport aux concurrents (ressource spécifique).
- Elle doit être très difficile à imiter (ambiguïté causale).
- Les concurrents ne doivent pas pouvoir substituer une autre ressource à la ressource considérée (ressource non transférable).

Les implications de la théorie des ressources pour la GRH sont très importantes car on remarque que les quatre caractéristiques cités peuvent être celles des ressources humaines<sup>29</sup>, et d'ailleurs c'est la raison pour laquelle des chercheurs en stratégies soulignent que le véritable défi auquel les entreprises seront confrontée au futur est la gestion de leurs capital humain et intellectuel.<sup>30</sup>

Certaines ressources sont désignées comme étant des compétences clés ou compétences cardinales (core competencies), les compétences cardinales sont l'apprentissage collectif de l'organisation, portant en particulier sur la coordination de savoir-faire productifs divers et l'intégration de séries de

technologies multiples.<sup>31</sup> Donc dans le modèle des ressources et compétences l'avantage concurrentiel ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché, mais dans la valorisation supérieure des ressources et surtout les compétences clés.<sup>32</sup>

<p><b><u>Les ressources intangibles classées comme des actifs</u></b></p> <p>Invention, brevets, image de marque, copyright, contrats, secrets du marché, bases de données, carnet d'adresse réseau...etc.</p>	<p><b><u>Les ressources classées comme des compétences</u></b></p> <p>Savoir-faire des employés, des distributeurs, des fournisseurs, les attitudes collectives, la culture de l'organisation...etc.</p>	
<p><b><u>Les ressources physiques</u></b></p> <p>La technologie, l'usine, les équipements, la localisation géographique, l'accès aux matières premières</p>	<p><b><u>Les ressources humaines</u></b></p> <p>La formation, l'expérience, le jugement, l'intelligence, les relations sociales, les prévisions des managers</p>	<p><b><u>Les ressources organisationnelles</u></b></p> <p>Le control de gestion, les systèmes de coordination, les systèmes de planification formels et informels</p>

Fig (4) : la théorie des ressources (Ressource Based View)<sup>33</sup>

A partir de ce qui a précédé on constate que la théorie des ressources considère que l'organisation est constituée d'un ensemble de ressources dont certaines ont une importance particulière telles que les savoir-faire. Lorsque ces ressources sont capables de réaliser une activité elles constituent une compétence, cette compétence peut procurer un avantage concurrentiel si elle est rare, durable, difficilement imitable et non substituable.<sup>34</sup>

### **Axe n°3 : l'organisation apprenante qui utilise le Knowledge Management comme facteur de structuration**

Une fois ces ressources, et compétences définies et identifiées, l'organisation doit les gérer de manière stratégique afin d'optimiser leur potentiel de rentabilité. Et pour cela elle a intérêt à exploiter les effets de leviers inhérents aux ressources et aux aptitudes, valoriser son portefeuille de ressources et de compétences en l'améliorant et l'exploitant intelligemment, et enfin évaluer la marge de manœuvre de ses concurrents pour agir correctement à son environnement compétitif direct.<sup>35</sup>

Et puisque les connaissances, et les compétences se partagent entre les individus qui interagissent dans une organisation les asymétries informationnelles, la diversité des connaissances et des compétences se situent au cœur des processus d'apprentissage organisationnels.<sup>36</sup> Pour l'organisation qui cherche à exploiter de nouvelles opportunités d'affaires il est indispensable de préserver et organiser cette diversité. Donc la compétence de la firme ne renvoie pas seulement à un problème de distribution optimale des flux d'informations mais inclut également la coordination des connaissances et des processus d'apprentissage.<sup>37</sup>

Le contexte de travail qui favorise le développement des compétences individuelles et collectives n'est réalisable qu'avec la mise en disposition d'une organisation apprenante au service des individus.<sup>38</sup> Cette organisation doit être capable de recenser et communiquer l'ensemble de ses savoirs. Les définitions de l'organisation apprenante sont nombreuses et voici un échantillon :

- « l'organisation apprenante transforme l'énergie, l'organisation, et la culture d'entreprise en un système d'apprentissage ».<sup>39</sup>
- « l'organisation apprenante facilite l'apprentissage de tous et se transforme en permanence ».<sup>40</sup>
- « fait des erreurs mais apprend d'elles avant que la concurrence ait eu le temps de comprendre. Elle considère que l'apprentissage n'est pas un aveu d'ignorance mais la seule façon de vivre ».<sup>41</sup>
- « pilote systématiquement l'organisation et ses processus pour renforcer sa capacité à saisir les opportunités du marché telles qu'elles se présentent à elle ».<sup>42</sup>
- « utilise intentionnellement l'apprentissage à tous les niveaux, les personnes, les groupes et le système avec pour finalité de satisfaire toujours les actionnaires ».<sup>43</sup>

Donc une entreprise apprenante se caractérise par la capacité collective de ses membres à capitaliser sur l'expérience acquise, à partager les connaissances, à en acquérir de nouvelles, à innover, et à résoudre les problèmes rencontrés.<sup>44</sup> L'organisation apprenante a trois caractéristiques :<sup>45</sup>

- Encourage les gens de tous les niveaux de l'organisation à apprendre régulièrement et rigoureusement de leur travail ;
- Met en place des systèmes de captation de l'apprentissage et les active quand il le faut ;
- Valorise l'apprentissage et sait se transformer elle-même en permanence.

On constate que les définitions précédentes de l'organisation apprenante ont toutes un point commun, elles mettent l'accent sur une variété d'actions qui se rapportent à tous les domaines de l'entreprise et de son management, ces actions peuvent être des points de détail apparents, des actions sur le style de management ou sur l'entreprise tout entière. En elles-mêmes ces actions ne sont pas nouvelles, c'est leur cohérence et leur manière apprenante de les conduire qui développent les intelligences.

Dans un tel contexte le Knowledge Management est envisagé comme facteur de structuration de l'organisation autour du concept d'apprentissage. Dans ce cas l'apprentissage organisationnel est conçu comme une dynamique collective qui résulte des capacités cognitives des acteurs. Le principe est simple, l'amélioration continue grâce au développement de nouvelles connaissances, leur diffusion parmi les acteurs de l'organisation et enfin l'intégration de ces connaissances qui se transforment en compétences. Le cycle d'apprentissage rend les processus explicites, les conceptualise comme système qui apprend dans un contexte de création.

**Conclusion :**

Le postulat sur lequel repose la notion d'organisation apprenante est le suivant : les connaissances, les savoir-faire, les compétences, et plus généralement la capacité à apprendre d'une organisation , constituent l'une des ressources essentielle de la compétitivité, et la considération centrale en théorie de l'organisation apprenante est celle de l'existence de modèles d'actions pouvant s'appliquer aussi bien à l'individu qu'à l'organisation quelle que soit l'échelle considérée (groupe de travail, services, départements..). Dans un tel contexte le Knowledge management constitue en quelque sorte la batterie de techniques organisationnelles et aussi d'outils permettant la mise en œuvre des différentes recommandations faites par les théoriciens de l'organisation apprenante.

Donc l'impact du Knowledge Management sur la capacité d'adaptation de l'entreprise s'agit de permettre à celle-ci de maintenir son avantage concurrentiel et sa pérennité, et pour les employés cet impact se traduit par la fidélisation de ceux-ci car ils se voient proposer un environnement stimulant.

## Références :

- <sup>1</sup> Edvinsson L., Malone M, « *le capital immatériel de l'entreprise* », Maxima, Paris, 1999, p 1.
- <sup>2</sup> Jean-Yves BUCK, « *Le management des connaissances : mettre en œuvre un projet de Knowledge Management* », éditions d'organisation, Paris, 2000, p 15
- <sup>3</sup> KOGUT B., ZANDER U, « *Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology* », Organization Science, vol.3, n° 3, 1992, pp 383-390
- <sup>4</sup> Dudezert A., « *'Blogging' et KM : proximités et complémentarités* », acte de la 10<sup>ème</sup> conférence de l'Association Information et Management, Toulouse, France, 2005.
- <sup>5</sup> Jean-Yves PRAX, « *le manuel du Knowledge Management* », édition DUNOD, Paris , 2003, p 22.
- <sup>6</sup> J.C. TARONDEAU, « *le management des savoirs* », PUF, 1998, p 73.
- <sup>7</sup> Jean-Yves BUCK, « *le management des connaissances : mettre en œuvre un projet de Knowledge Management* », édition d'Organisation, 2000, p 18.
- <sup>8</sup> Jaques AUBRET, Patrick GILBERT, Frédérique PIGEYRE, « *management des compétences* », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD,Paris, p25.
- <sup>9</sup> Christian HOARAU, Robert TELLER, « *création de valeur et management de l'entreprise* », édition Vuibert, 2001, p 164.
- <sup>10</sup> Alain CHAMAK, Céline Fromage, « *le capital humain* », édition Liaisons, Paris, 2006, p 100
- <sup>11</sup> Reix R., « *systèmes d'information et performance de l'entreprise étendue* », in Rowe F., « *faire de la recherche en systèmes d'information* », chap 19, Vuibert, Paris, 2002.
- <sup>12</sup> Raymond L., « *l'impact des systèmes d'information sur la performance de l'entreprise* », in Rowe F., « *faire de la recherche en systèmes d'information* », chap 17 , Vuibert, Paris, 2002.
- <sup>13</sup> Tuomi I, « *the future of Knowledge Management* », Lifelon, vol 7, issue 2, 2002, pp 69-75.
- <sup>14</sup> Imed BOUGHZALA, Jean-Louis Ermine, « *management des connaissances en entreprise* », 2<sup>ème</sup> édition, Lavoisier, Paris, 2007, p 215
- <sup>15</sup> Jean-Yves BUCK, op.cit, p 32
- <sup>16</sup> Reinbold M-F, Breillot J-M, « *gérer la compétence dans l'entreprise* », l'Harnattan, Paris, 1993.
- <sup>17</sup> Armand Mennechet, « *le capital compétences* », Afnor, France, 2006, p 1.

- <sup>18</sup> Guy Wallerand, « *Gestion des connaissances et gestion des compétences* », in Imed BOUGHZALA, Jean-Louis ERMINE, « *Management des connaissances en entreprise* », 2<sup>ème</sup> édition, édition Lavoisier, Paris, 2007, p 215.
- <sup>19</sup> C.Prahalad et G.Hamel, « *the core competencies of the corporation* », Harvard Business Review, Mai-Juin, p 81.
- <sup>20</sup> Guey Wallerand, op.cit, p 216
- <sup>21</sup> Reinbold M-F, Breillot J-M, op.cit.
- <sup>22</sup> Christian Hoarau, Robert Teller, « *création de valeur et management de l'entreprise* », Vuibert, Paris, 2001, p 137
- <sup>23</sup> Learned E.P, Christensen C.R., Andrews K.R, et Guth W.D, « *Business policy* », Text and Cases, Irwin, 1965.
- <sup>24</sup> Strategor, « *Politique générale de l'entreprise* », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, p 80.
- <sup>25</sup> Ibid, p 86.
- <sup>26</sup> Wernerfelt B, « *A Ressource-Based View of the firm* », Strategic Management Journal, vol.5,n° 1, 1984, p 171.
- <sup>27</sup> Amic R et Schoemaker P.J, « *Strategic asset and organizational rent* », Strategic Management journal, 1993, 14(1)
- <sup>28</sup> Frank BOURNOIS, Pierre LECLAIR, « *Gestion des Ressources Humaines* », éditions ECONOMICA, 2004, p 141.
- <sup>29</sup> C.H. D'ARCIMOLES, « *développement durable et création de valeur : des relations à découvrir* », in G.Férone et al, « *le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise* », éditions d'organisation, 2001, p 85.
- <sup>30</sup> C.A. BARTLETT, S.GHOSHAL, « *Building competitive advantage through people* », Sloan Management Review, winter 2002, p 35.
- <sup>31</sup> Prahalad C.-K., Hmel G., « *the core competence of the corporation* », Harvard Business Review, vol.68, n° 3, 1990, pp. 63-76.
- <sup>32</sup> Tiwoniak S.A., « *le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique* », in Laroche H., Nioche J.-P., « *Repenser la stratégie* », Vuibert, 1998, pp 166-204.
- <sup>33</sup> Cécile DEJOUX, « *Pourquoi les entreprises françaises s'intéressent à la théorie des ressources ?* », Direction et Gestion, N° 166.
- <sup>34</sup> Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigege, Jacques Aubret, « *Management des compétences : enjeux, modèles et prospectives* », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010, p 81.
- <sup>35</sup> Strategor, op.cit, p 96

- <sup>36</sup> March.J, « *Exploration and exploitation in Organizational Learning* », Organization Science, n° 2,1991, p 1.
- <sup>37</sup> Foss N.J, « *Capabilities and the theory of the firm* », revue d'économie industrielle, n° 77, 1996, p 9.
- <sup>38</sup> Alain Chamak, Céline Fromage, op.cit, p 99.
- <sup>39</sup> Stahl, Robert J, “*A Context for ‘Higher Order Knowledge’: An Information-Constructivist (IC) Perspective with Implications for Curriculum and Instruction.*”, Journal of Structural Learning, N° 11, 1992, pp 189 -192.
- <sup>40</sup> Pedler, M., Boydell, T. & Bourgoyne, J.,“ *The Learning Company: A Strategy of Sustainable Development*”, McGraw-Hill, London, 1991.
- <sup>41</sup> Handy C, “*Waiting for the mountain to move: and other reflections on life*”, Arrow, London, 1992.
- <sup>42</sup> Saint-Onge, H., “*Towards implementation, valuing the learning organization*” , Ernst & Young Professional Development Symposium Journal, 1993
- <sup>43</sup> Dixon, Nancy , “*The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*”, McGraw-Hill, London, 1994.
- <sup>44</sup> Moingeon B, A.Edmondson, « *trust and organizational learning* », in Lazaric N, E.Lorenz, « *the economics of trust and learning* », Londres, Edward Elgar Publishers, 1998, pp 247-262.
- <sup>45</sup> Jean Favry, « *l'entreprise de la valeur : quand les ressources humaines font la différence* », éditions d'Organisations, Paris, 2001, p 16.

### **Références bibliographiques :**

1. C.A. BARTLETT, S.GHOSHAL, « *Building competitive advantage through people* », Sloan Management Review, winter 2002.
2. C.H. D'ARCIMOLES, « *développement durable et création de valeur : des relations à découvrir* », in G.Férone et al, « *le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise* », éditions d'organisation, 2001.
3. Amic R et Schoemaker P.J, “ *Strategic asset and organizational rent*”, Strategic Management journal, 1993, 14(1).
4. Jaques AUBRET, Patrick GILBERT, Frédérique PIGEYRE, « *management des compétences* », 2<sup>eme</sup> édition, DUNOD,Paris.



5. Imed BOUGHZALA, Jean-Louis Ermine, « *management des connaissances en entreprise* », 2ème édition, Lavoisier, Paris, 2007.
6. Frank BOURNOIS, Pierre LECLAIR, « *Gestion des Ressources Humaines* », éditions ECONOMICA, 2004.
7. Jean-Yves BUCK, « *Le management des connaissances : mettre en œuvre un projet de Knowledge Management* », éditions d'organisation, Paris, 2000.
8. Alain CHAMAK, Céline Fromage, « *le capital humain* », édition Liaisons, Paris, 2006.
9. Cécile DEJOUX, « *Pourquoi les entreprises françaises s'intéressent à la théorie des ressources ?* », Direction et Gestion, No 166.
10. Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigege, Jacques Aubret, « *Management des compétences : enjeux, modèles et prospectives* », 3ème édition, Dunod, Paris, 2010.
11. Dixon, Nancy, « *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively* », McGraw-Hill, London, 1994.
12. Dudezert A., « *'Blogging' et KM : proximités et complémentarités* », acte de la 10ème conférence de l'Association Information et Management, Toulouse, France, 2005.
13. Edvinsson L., Malone M, « *le capital immatériel de l'entreprise* », Maxima, Paris, 1999.
14. Jean Favry, « *l'entreprise de la valeur : quand les ressources humaines font la différence* », éditions d'Organisations, Paris, 2001.
15. Foss N.J, « *Capabilities and the theory of the firm* », revue d'économie industrielle, n° 77, 1996.
16. Handy C, « *Waiting for the mountain to move: and other reflections on life* », Arrow, London, 1992.
17. Christian Hoarau, Robert Teller, « *création de valeur et management de l'entreprise* », Vuibert, Paris, 2001.
18. KOGUT B., ZANDER U, « *Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology* », Organization Science, vol.3, n° 3, 1992.
19. Learned E.P, Christensen C.R., Andrews K.R, et Guth W.D, « *Business policy* », Text and Cases, Irwin, 1965.
20. March.J, « *Exploration and exploitation in Organizational Learning* », Organization Science, n° 2,1991.

21. Armand Mennechet, « *le capital compétences* », Afnor, France, 2006, p 1.
22. Moingeon B, A.Edmondson, « *trust and organizational learning* », in Lazaric N, E.Lorenz, « *the economics of trust and learning* », Londres, Edward Elgar Publishers, 1998.
23. Pedler, M., Boydell, T. & Bourgoyne, J., « *The Learning Company: A Strategy of Sustainable Development* », McGraw-Hill, London, 1991.
24. Prahalad C.-K., Hamel G., « *the core competence of the corporation* », Harvard Business Review, vol.68, n° 3, 1990.
25. Jean-Yves PRAX, « *le manuel du Knowledge Management* », édition DUNOD, Paris , 2003.
26. Raymond L., « *l'impact des systèmes d'information sur la performance de l'entreprise* », in Rowe F., « *faire de la recherche en systèmes d'information* », chap 17, Vuibert, Paris, 2002.
27. Reinbold M-F, Breillot J-M, « *gérer la compétence dans l'entreprise* », l'Harnattan, Paris, 1993.
28. Reix R., « *systèmes d'information et performance de l'entreprise étendue* », in Rowe F., « *faire de la recherche en systèmes d'information* », chap 19, Vuibert, Paris, 2002.
29. Saint-Onge, H., « *Towards implementation, valuing the learning organization* », Ernst & Young Professional Development Symposium Journal, 1993.
30. Stahl, Robert J, « *A Context for 'Higher Order Knowledge': An Information-Constructivist (IC) Perspective with Implications for Curriculum and Instruction.* », Journal of Structural Learning, N° 11, 1992.
31. Strategor, « *Politique générale de l'entreprise* », 4ème édition, Dunod, Paris.
32. J.C. TARONDEAU, « *le management des savoirs* », PUF, 1998.
33. Tiwoniak S.A., « *le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique* », in Laroche H., Nioche J.-P., « *Repenser la stratégie* », Vuibert, 1998.
34. Tuomi I, « *the future of Knowledge Management* », Lifelon, vol 7, issue 2, 2002.

35. Guy Wallerand, « *Gestion des connaissances et gestion des compétences* », in Imed BOUGHZALA, Jean-Louis ERMINE, « *Management des connaissances en entreprise* », 2<sup>ème</sup> édition, édition Lavoisier, Paris, 2007.
36. Wernerfelt B, “*A Resource-Based View of the firm*”, Strategic Management Journal, vol.5, n° 1, 1984.