



**HAL**  
open science

## **G.R.H. ET VISION STRATEGIQUE : UN ECLAIRAGE CROISE**

Serge Perrot, Nicolas Ederlé

► **To cite this version:**

Serge Perrot, Nicolas Ederlé. G.R.H. ET VISION STRATEGIQUE : UN ECLAIRAGE CROISE. Congrès de l'AGRH, Nantes, 2002, 2002, France. pp.Actes en ligne. halshs-00360478

**HAL Id: halshs-00360478**

**<https://shs.hal.science/halshs-00360478>**

Submitted on 11 Feb 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## COMMUNICATION N°099

« G.R.H. ET VISION STRATEGIQUE : UN ECLAIRAGE CROISE »

**NICOLAS EDERLÉ**

*Docteur ès Sciences de Gestion,  
Chercheur associé*

Centre de Recherche CREPA  
Université Paris IX - Dauphine  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75 775 PARIS Cedex 16  
Email : [nicolas.ederle@dauphine.fr](mailto:nicolas.ederle@dauphine.fr)

**SERGE PERROT**

*Maître de Conférences*

Centre de Recherche CREPA  
Université Paris IX - Dauphine  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75 775 PARIS Cedex 16  
Email : [serge.perrot@dauphine.fr](mailto:serge.perrot@dauphine.fr)

# G.R.H. ET VISION STRATEGIQUE : UN ECLAIRAGE CROISE

## INTRODUCTION

Depuis presque une décennie les publications insistant sur le caractère stratégique des ressources humaines se multiplient. De même, nombreuses sont les entreprises qui mettent en avant leur capital humain (notamment à travers la notion de compétence) comme moyen privilégié d'efficacité de leurs stratégies. Gestion des ressources humaines et stratégie apparaissent donc actuellement comme étant intimement liés. Mais quel est réellement la nature de ce lien ? Plus précisément, notre article s'intéressera à la problématique suivante : en quoi la stratégie influence-t-elle les pratiques en matière de gestion des ressources humaines ?

Les courants actuels de pensée, tant en GRH qu'en stratégie, évoluent en « parallèle » et nous fournissent plusieurs grilles de lecture, plusieurs clés d'entrée théoriques, pour aborder cette problématique.

La première approche est fondée sur la notion de compétence. En gestion des ressources humaines, le « modèle de la compétence » (Zarifian, 2001) suggère une alternative au mode de gestion inspiré du taylorisme, et porte les espoirs d'un renouveau en profondeur des pratiques de GRH. Dans le champs du management stratégique, le « Modèle des Ressources et des Compétences », ou encore le « Modèle des 3C : Compétence, Coopération, Confiance » font écho au développement de ce concept précédemment évoqué. Le succès d'une entreprise ne repose plus uniquement sur l'analyse du lien entreprise environnement, mais le maintien de sa compétitivité passe par une démarche proactive et une dialectique entre facteurs internes et facteurs externes.

Une autre approche, néanmoins liée à la précédente, peut également nous aider à mieux appréhender la relation entre la stratégie d'une entreprise et ses pratiques de gestion des ressources humaines. Il s'agit des recherches sur la « vision stratégique », c'est à dire la représentation que se fait l'entreprise d'un futur possible. Dans ces recherches, la vision guide à la fois le développement des compétences actuelles de l'entreprise et l'acquisition de nouvelles compétences. C'est en cela que la GRH est placée au cœur de la stratégie, puisque sa mise en oeuvre s'appuie sur ces ressources humaines, à l'origine de la création des savoirs individuels et collectifs nécessaires au développement du cœur de compétences de l'organisation (Castro et al., 1998)

Les deux clés d'entrée ainsi mises en évidence ont donc un potentiel explicatif du lien GRH/stratégie, et sont par ailleurs fortement liées. Nous aborderons ce lien en nous concentrant sur le couple vision / GRH, et en traitant plus précisément la question de recherche suivante : « en quoi les pratiques de GRH observées sont elles différentes selon les profils d'entreprises visionnaires ? »

Pour ce faire, nous explorerons dans un premier temps de façon plus précise la notion de compétence - sous le double regard de la GRH et du management stratégique - ainsi que les principales approches du concept de « vision ». Ces deux approches, l'une fondée sur la compétence, l'autre sur la « vision », nous permettront de guider notre démarche empirique, dont nous présenterons la méthodologie dans une seconde partie. Enfin, nous présenterons les résultats de recherche en mettant notamment en lumière les pratiques de GRH associées à trois profils d'entreprises guidées par la vision.

## 1. LE RAPPROCHEMENT DE LA GRH ET DE LA STRATEGIE : UN REGARD SUR LES NOTIONS DE COMPETENCES ET DE VISION STRATEGIQUE.

### 1.1 La compétence : le succès d'un concept composite

Il serait sans doute vain de tenter de proposer ici une définition de la compétence. En effet, si le concept reflète une évolution de fond à la fois des pratiques de GRH et de la pensée en management stratégique, son succès « tient pour partie à la polysémie du mot et à la difficulté d'en donner des définitions rigoureuses » (Laroche et Nioche, 1998). Klarsfeld (2000) évoque ainsi la diversité des champs disciplinaires (linguistique, ergonomie, formation, éducation, psychologie, stratégie, sociologie) auxquels se rattache la notion de compétence, en dehors de la GRH et de la stratégie.

### 1.1.1. La compétence vue du point de vue de la stratégie :

L'émergence de la notion de compétence en stratégie procède de deux facteurs : l'évolution de la situation économique ainsi que le regain d'attention porté aux problématiques liées notamment à l'apprentissage organisationnel, ces deux facteurs se rejoignant à la fin des années quatre-vingt.

En examinant la trajectoire d'entreprises américaines et japonaises, Hamel et Prahalad (1989, 1995) soulignent que durant la décennie 80, les entreprises qui ont réussi ne sont pas celles qui ont suivi des stratégies génériques mais celles qui ont poursuivi des buts ambitieux, disproportionnés par rapport à leurs capacités et à leurs ressources. Ils suggèrent que ces entreprises ont connu le succès car elles raisonnaient en termes de compétences clés, de portefeuille de compétences, plutôt qu'en termes de portefeuilles d'activités.

Les auteurs opposent ainsi la doctrine du « *strategic intent*<sup>1</sup> » à celle du « *strategic fit* ». Il s'agit de dépasser le paradigme de l'adaptation, focalisé sur le lien entreprise/environnement, et prisonnier d'une représentation de l'univers en terme de « *taux de croissance, de part de marché, de prix et de coûts* » (Castro & al., 1998). « L'intention stratégique » se veut une démarche proactive et non plus simplement adaptative, qui s'appuie sur les ressources comme support du développement stratégique (Castro & al., 1998). Guidée par une représentation du futur, l'entreprise configure ses compétences et capacités de manière à produire des avantages compétitifs, sources d'une position concurrentielle dominante et soutenable dans le temps. La vision partagée guide le développement des compétences fondamentales de l'entreprise (Métais & Roux-Dufort, 1997), car comme le souligne Grefeuille (1994) l'apprentissage organisationnel ne peut que difficilement provenir d'un processus d'intrapreneurship non dirigé.

Ainsi, d'une focalisation sur le secteur (part de marché par rapport aux principaux concurrents etc.) l'intérêt se déplace vers l'entreprise elle-même (Koenig, 1996). Le développement futur de l'organisation passe par le maintien de ses compétences clés actuelles et par l'acquisition de nouvelles capacités. Cette évolution marque la véritable entrée de la problématique des ressources et compétences dans le champ du management stratégique.

### 1.1.2. Le développement du concept de compétence en GRH

A défaut d'une définition consensuelle, les approches du MEDEF (Deauville, 1998) tout comme les travaux de nombreux chercheurs en GRH permettent de mettre en évidence son caractère composite, et de stabiliser des éléments de définition autour d'un triptyque connaissances, savoir-faire, et comportements. Le développement de la notion de compétence est, en GRH comme en stratégie, associé à des changements environnementaux : il faut gérer les compétences (voire par les compétences) afin de rompre avec le principe du travail prescrit, hérité du Taylorisme, et accroître les capacités de faire face aux nouvelles conditions de complexité, d'incertitude, ou encore d'intensification et de modification de la concurrence.

Du point de vue du gestionnaire des ressources humaines, la gestion des compétences (ou par les compétences) repose donc sur l'analyse de l'environnement, et la prise en compte en amont de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, les démarches GAEC visent à optimiser l'adéquation (actuelle et anticipée), entre les besoins et les ressources en termes de compétences. Pour y parvenir, elles reposent notamment sur une double analyse (interne/externe) tenant compte des perspectives stratégiques de l'entreprise, des changements environnementaux, et des conséquences qui en découlent sur les emplois et les compétences. De même, le « modèle de la compétence » tel que l'exprime Zarifian (2001, p. 93), s'appuie sur une démarche dont la première étape est clairement d'explicitier la stratégie : « *Que l'entité soit une usine, un département logistique, une agence commerciale ou une entreprise tout entière, le point de départ est clairement d'explicitier la stratégie de cette entité. C'est bien elle qui fixera le cadre et l'orientation à donner aux compétences développées ...* ».

Le renouveau des pratiques RH, dont le « modèle de la compétence » est porteur, est bien entendu transverse. C'est l'ensemble des fonctions qui sont concernées. De même, les méthodes, les processus, et les rôles de la DRH comme du management sont transformés. Comme le souligne Flück (2001, p. 85), quatre rôles émergent pour les managers de proximité : ils deviennent entrepreneurs (garants de la performance collective), pédagogues, animateurs, et accompagnateurs. De même, la DRH évolue vers un rôle d'expertise et de conseil interne, au service du management.

L'analyse des évolutions de la GRH et de la stratégie permet donc de dresser un premier constat, celui d'un double rapprochement autour de la notion de compétence. Cependant, plusieurs réserves relatives au lien GRH/stratégie ainsi mis en évidence méritent d'être soulignées, et appellent un éclairage complémentaire.

---

<sup>1</sup> Ou « intention stratégique »

### 1.1.3. Les limites d'une analyse par les compétences

Derrière cette apparente évidence, d'un rapprochement entre GRH et stratégie à travers le concept de compétence, se cachent de nombreuses réserves qu'il convient de préciser.

Tout d'abord, le flou conceptuel qui entoure la notion de compétence concerne tant la GRH que la stratégie, et aucune définition précise n'est proposée. De plus, alors que les approches RH se concentrent sur la gestion des compétences individuelles, Prahalad & Hamel (1990) s'intéressent davantage aux « core competencies », en donnant à la compétence une dimension collective, intégrative, comprenant des savoir-faire et des technologies.

Deuxièmement, la gestion par les compétences n'est encore qu'exceptionnellement mise en œuvre, et l'on assiste plutôt à un développement de la gestion des compétences, autour de problématiques contextuelles, au champs d'application réduit. Le renouveau des pratiques RH n'est donc pas encore transversal pour les entreprises qui s'y emploient. De plus, au-delà du champs d'application choisi (recrutement, formation, rémunération, etc.), la « logique compétence » n'apporte souvent qu'un renouveau limité des pratiques. Comme le soulignent Bournois & al., 1993, la notion de compétences s'est trouvée trop vite « naturalisée ».

Cette apparente proximité conceptuelle, ce rapprochement entre GRH et stratégie que nous avons choisi d'illustrer à travers le concept de compétence, recouvre donc en réalité un foisonnement d'approches, de définitions, et de pratiques. De plus, la stratégie à laquelle se réfère la mise en œuvre des pratiques RH ne peut être, comme le souligne Zarifian (2001), explicitée que de façon très simple. La notion de compétence, si elle constitue une première grille de lecture du lien RH/stratégie, semble donc insuffisante pour répondre à notre problématique. En revanche, elle appelle un éclairage complémentaire et étroitement lié (Hamel & Prahalad, 1989, 1995 ; Castro & al., 1998), par le concept de « vision ».

## 1.2. Le concept de vision

Si le concept de « compétence » est polysémique tant en gestion des ressources humaines qu'en management stratégique, le concept de vision stratégique, et plus encore celui d'entreprise guidée par la vision (appelée également « entreprise visionnaire ») sont également sujets à diverses interprétations.

Certes, de prime abord, la vision est simple à définir. Il s'agit de l'idée que l'on se fait du futur. « Elle indique la direction que l'entreprise va suivre » (Koenig, 1996). Elle se rattache à un processus de fixation de cap (El-Namaki, 1992). Cependant, la littérature en gestion ne propose pas de définition précise et unique du concept de vision. Donnons quelques exemples pour nous en convaincre. Si pour El-Namaki (1992), « la vision est la perception mentale du type d'environnement qu'un individu ou qu'une organisation aspire à créer dans un horizon temporel large », pour d'autres auteurs, (Bennis & Nanus, 1985 ; Bass, 1987) « la vision est [plutôt] la perception d'un état futur et désiré de l'organisation » (Bass, 1987).

Mais plus encore que le contenu de la vision c'est la façon dont celle-ci s'insère dans la conduite de l'entreprise qui suscite débat. Il n'existe pas une seule approche, comme peut le laisser supposer un survol rapide du modèle de la compétence, mais plusieurs. Globalement on peut ainsi distinguer trois approches. Examinons les successivement, en montrant leurs apports et en soulignant également leurs limites.

### 1.2.1. La vision vue par l'école entrepreneuriale

#### Description de l'approche :

La première approche est l'approche originelle. Elle fait son apparition au sein de l'école autrichienne au début du siècle, et se place en porte à faux par rapport au courant néoclassique. Pour elle, « la rationalité de l'action ne suppose pas l'homogénéité des comportements. [...] mais simplement que l'action s'accorde à une vision du monde propre à l'individu et fondée en raison. [...] Deux individus dans un même environnement et à ressources équivalentes, n'effectueront pas les mêmes choix » (Bonardi, 1998). Des « poches d'ignorance » (Kirzner, 1973) subsistent sur le marché et la fonction de l'entrepreneur est de découvrir ces informations et de les exploiter (Von Mises, 1989). La vision est représentée comme l'idée de nouvelles combinaisons de facteurs de production, de nouveaux produits et de nouveaux marchés.

Schumpeter (1934) reprend cette optique, mais s'en démarque également en l'ancrant dans le champ du leadership. L'innovation entrepreneuriale est alors discontinuë, car fruit d'une action ponctuelle et exceptionnelle. Ce lien entre vision et leadership va subsister, repris par les tenants de « l'école entrepreneuriale » (Mintzberg et al., 1998). Plus tard, ces caractéristiques du « leader » seront étendues au dirigeant d'entreprise en général, avec une représentation de l'entrepreneur comme un homme charismatique et forcément hors du commun. La figure de proue de ce courant est l'entrepreneur fondateur et la vision de l'entreprise tout entière se confond avec celle du chef d'entreprise (Varrault, 1999, Mintzberg & al., 1998) : « La

*vision est une représentation mentale de la stratégie créée ou du moins exprimée dans l'esprit du leader* » (Minzberg & al., 1998). La vision tend donc à être une sorte d'image plutôt qu'un plan précisément articulé. Elle est conçue comme une orientation délibérée voulue par le sommet de l'organisation et imposée au reste de l'entreprise.

#### Principaux apports :

Nous venons de le voir, ces travaux fournissent deux apports principaux : ils proposent une première définition du concept, ainsi que les premières études portant sur les personnages visionnaires et la manière dont la vision émerge dans leur esprit.

#### Principales limites :

La prescription centrale de cette école apparaît comme trop simpliste. Pour qu'une entreprise soit performante, elle doit posséder un leader visionnaire à sa tête. Mais qu'en est-il des autres, sont elles pour autant condamnées ? Par ailleurs, et quand bien même le leader serait visionnaire, sa rationalité limitée (March & Simon, 1955) ne garanti en rien la pertinence de sa vision, qui risque en effet d'être sujette à des biais cognitifs.

Constatons également qu'on ne peut amalgamer le décideur et son entreprise (Koenig, 1996) comme le fait cette perspective. Si cela est compréhensible dans la perspective d'une petite entreprise mono-activité, ce n'est plus le cas dans les structures organisationnelles plus complexes actuelles.

Plus fondamentalement, le modèle sous-jacent à ces interprétations de la vision, fondé sur le triptyque problème, décision, action, est dépassé. Certes, l'influence du sommet de l'organisation sur les décisions stratégiques demeure primordiale (Hegarty & Hoffman, 1987), mais l'organisation doit être considérée comme une entité composée de multiples parties prenantes : coalitions dominantes (Cyert & March, 1963), « *jeunes tures et vieille garde* » (Mintzberg, 1986), et les processus politiques prennent une certaine place (Crozier & Friedberg, 1977). Cette dernière limite pose donc la question de l'existence de mécanismes capables d'orienter ces actions et perceptions pour les orienter vers la vision.

### **1.2.2. La vision partagée**

#### Description de cette approche

Pour répondre aux limites de l'approche originelle, une seconde approche s'intéresse justement aux conditions du partage de la vision. En réalité ce second corpus littéraire recouvre deux sous-approches.

Pour la première, la valeur de l'objectif - c'est-à-dire conquérir le leadership ou rester le premier - est mobilisatrice en elle-même (Hamel & Prahalad, 1989). Cette obsession du leadership, cette « intention stratégique » (Hamel & Prahalad, 1989, 1995) qui se traduit par la volonté de devenir leader sur son marché ou de le rester, est le seul objectif capable de mobiliser les membres de l'organisation. C'est ainsi que se fait le lien entre vision<sup>2</sup> et compétences-clés : la différence entre un état présent et futur va créer une tension engendrant l'acquisition de nouvelles compétences, afin d'atteindre la vision. Pour les deux auteurs américains, « l'intention stratégique » fait partie d'une nouvelle « architecture stratégique » de l'entreprise qui comprend, d'une part, l'intention stratégique (représentation par le dirigeant du futur de son organisation) et, d'autre part, la mise en œuvre des moyens pour atteindre ce futur désiré.

Pour les tenants de la seconde approche toutefois, le processus qui pousse les membres du personnel à l'engagement vers la vision n'est pas toujours ou pas seulement un processus rationnel (Campbell & Yeung, 1991a, 1991b ; Schmidt, 1993) « *Les employés ont la volonté de s'engager volontairement et complètement dans quelque chose de vrai et qui en vaille la peine, quelque chose qui rend la vie meilleure pour les autres ou qui représente un progrès significatif pour leur communauté ou leur pays, ou encore quelque chose qui permet la croissance et le progrès de leur organisation* » (Nanus, 1992). Ainsi, pour ces auteurs, il faut que la vision se rattache à un idéal. Le concept de raison d'être est ainsi lié à celui de vision. D'après Campbell & Yeung (1991a) et Lipton (1996) la raison d'être de l'organisation est la réponse à la question « Pourquoi l'entreprise existe-t-elle ? », tandis que pour Collins & Porras (1996) elle est « *les raisons fondamentales de l'organisation pour exister au-delà du simple fait de faire de l'argent* ». Cette raison d'être fait donc référence à un « *but ultime [...] pour lequel chacun pense être sur terre* » (Senge, 1990). La vision est donc ce pourquoi l'entreprise existe, elle est lointaine, n'a pas d'horizon temporel, ne peut pas être directement traduite en un enjeu chiffré. Enfin, elle est tournée vers l'extérieur.

---

<sup>2</sup> L'intention stratégique étant pour nous un cas particulier de vision où le but serait uniquement une volonté de leadership

Mais, pour partager une vision, la lier à un noble idéal n'est pas toujours suffisant. C'est pourquoi un certain nombre d'auteurs suggèrent de la relier aux valeurs fondamentales de l'entreprise (Kotter, 1990 ; Lipton, 1996). Ces dernières peuvent se définir comme des règles pouvant s'édicter en termes de « il faut » ou de « il ne faut pas ». Elles se placent en amont des comportements et forment un référentiel commun, un élément de rationalité, de cohérence organisationnelle. Comme l'écrit Pettigrew (1979), les valeurs sont également ce qui fonde la culture d'entreprise, constituée de l'ensemble « *des valeurs, normes, règles du jeu collectif, hiérarchie officieuse, rituels, tabous, mythes et histoires engendrées par le corps social* » (Reitter, 1996).

#### Principaux apports :

Ainsi, pour ce courant, l'entreprise est représentée comme une pluralité d'acteurs. Il fournit en outre plusieurs apports qui pallient les limites de l'approche par l'école entrepreneuriale. Ici la vision ne s'appréhende pas seule, mais s'insère dans un cadre culturel chargé d'orienter l'action. Pour cela, elle définit plusieurs concepts, tels ceux de valeurs fondamentales ou de raison d'être. Enfin, elle permet de lier vision et apprentissage.

#### Principales limites :

Tout d'abord, cette seconde approche est souvent uniquement conceptuelle voire managériale et manque souvent d'appui empirique (même si cela ne préjuge en rien de la pertinence des concepts).

Par ailleurs, cette littérature est souvent normative et prescriptive. Elle fournit ainsi des recommandations telles que : « pour connaître le succès le dirigeant DOIT faire partager sa vision, il DOIT mettre en place des valeurs, etc. » De plus, cette littérature fait l'hypothèse d'un alignement entre la vision, les valeurs fondamentales et la raison d'être. Elle n'envisage pas le cas où ce cadre culturel n'oriente pas les actions vers la vision, mais les dirige vers une autre direction. Or, cela est souvent le cas en entreprise, par exemple lorsqu'un nouveau dirigeant prend la tête de l'entreprise et change l'orientation stratégique de celle-ci. Dans ces conditions les valeurs fondamentales ne sont pas immédiatement et automatiquement alignées avec les nouvelles stratégies.

En outre, une question fondamentale n'est pas abordée par cette littérature. En effet, elle souligne la nécessité du partage de la vision et des valeurs fondamentales mais ne définit pas ce qu'est ce partage. Partager la vision et les valeurs signifie-t-il que chacun a exactement la même représentation de l'avenir et possède les mêmes valeurs ? Ou cela signifie-t-il que seule une partie (mais dans ce cas laquelle ?) doit être partagée ? Cette approche ne précise pas non plus de quelle façon amener les membres de l'organisation à partager la même vision et les mêmes valeurs. Supposer qu'il suffit d'appuyer la vision sur des valeurs communes pour qu'immédiatement elle soit partagée apparaît comme quelque peu simpliste.

Enfin, malgré les aménagements proposés jusqu'à présent, certains auteurs (Lipton, 1996 ; El-Namaki, 1992 ; Snyder & Graves, 1994) ne se détachent pas du modèle de la décision qui sous-tend l'école du leadership. Pour eux, les valeurs fondamentales sont totalement définies par le dirigeant. Or, les réformes de La Poste ou de France Telecom ont été à cet égard les archétypes d'une résistance des membres de l'organisation attachés aux valeurs de service public. Constatant des faits similaires, Thornberry (1997), Schmidt (1993) ou Collins & Porras (1996) expliquent que les valeurs portent souvent la marque des fondateurs de l'entreprise mais qu'elles subissent ensuite un phénomène d'appropriation et d'aménagement par les membres de l'organisation.

Cependant, même si elle n'est pas empruntée ici, une voie se dessine pour s'éloigner de ce modèle de la décision dont nous soulignons les limites. En effet, le cadre qui est défini par cette seconde approche (les valeurs fondamentales de l'entreprise, la raison d'être, la culture etc.) est très lié à ce que Johnson (1988) définit comme étant le paradigme stratégique d'une organisation. En effet, il en donne la définition suivante : « *l'ensemble des croyances et suppositions tenues pour relativement connues dans l'organisation, acceptées comme vraies par l'organisation et discernables dans les histoires et les explications des managers, et qui jouent un rôle central dans l'interprétation des stimuli environnementaux et dans la configuration des réponses stratégiques adéquates* ». Or, le concept de paradigme s'inscrit dans une approche plutôt socio-cognitive des organisations, où la notion même de décision est quasi-absente. Ainsi, associer vision et paradigme permettrait de s'éloigner du modèle de la décision qui soutient ces deux premières approches de la vision.

La troisième approche fera un pas supplémentaire dans cette direction, sans toutefois s'y engager totalement.

### **1.2.3. Les organisations visionnaires de Collins et Porras (1996)**

#### Description de l'approche :

La seconde approche soulignait l'importance pour une entreprise d'avoir un cadre culturel fort, qui soit réellement en mesure de guider les actions de l'entreprise en direction de la vision. Nous avons également vu que ce cadre culturel s'apparentait au paradigme stratégique. Or, comme le souligne Johnson (1998), posséder un paradigme puissant comporte des dangers pour une entreprise en soulignant que sur-encadrée par un paradigme organisationnel fort, l'organisation a tendance à se focaliser davantage sur la répétition que sur l'apprentissage

de nouvelles pratiques. En effet, le paradigme organisationnel s'insère dans une perspective dans laquelle le fonctionnement de l'organisation s'apparente – nous l'avons souligné plus haut – à un ensemble de routines, de « *crystallisations organisationnelles* » (Leroy & Ramanantsoa, 1996). Comme le note March (1991), ce comportement va favoriser une logique de perfectionnement au détriment d'une logique d'apprentissage génératrice de nouveauté. Ainsi l'entreprise peut progressivement se déconnecter de son environnement : tous les nouveaux stimuli sont ramenés à des signaux connus. Il n'y a pas de remise en cause, de détection des éléments nouveaux. Le risque de conformité, d'inertie, de dérive stratégique (Johnson, 1998) menace alors l'entreprise.

Ce phénomène de dérive stratégique a été détecté dans les travaux portant sur la vision par Collins & Porras (1996). Même si leur démarche ne fait pas référence explicitement au concept de paradigme stratégique<sup>3</sup>, les deux auteurs américains en arrivent aux mêmes conclusions. Ils observent en effet que pour atteindre le but ambitieux qu'elles se sont fixé, les entreprises visionnaires qui constituent leur échantillon, se doivent de « coller » aux évolutions de l'environnement. Pousser trop loin le cadrage de leurs actions, fussent-ce en direction de la vision envisagée au départ, est dangereux. En effet, cette idée initiale voit souvent ses contours redéfinis à mesure des évolutions technologiques, concurrentielles etc. de l'environnement. Selon Collins et Porras (1996), l'entreprise réellement visionnaire se conduit certes de manière proactive, mais instaure également des mécanismes internes destinés à favoriser l'émergence d'une certaine diversité et la création d'une certaine instabilité, tant au niveau cognitif qu'au niveau des actions. Ainsi, ils recensent dans les entreprises qu'ils étudient les mécanismes suivants :

- La pratique systématique de l'autocritique, à tous les niveaux de l'organisation. Citant en cela le cas de Boeing qui confie à ses propres directeurs le soin de développer une stratégie comme s'ils travaillaient pour une entreprise concurrente ayant pour but d'écraser le constructeur américain.
- Le recrutement de personnes ayant des profils différents, afin de favoriser une diversité cognitive au sein de l'organisation.
- L'incitation au renouvellement des gammes avec des objectifs importants en termes de produits nouveaux. Ils citent l'exemple bien connu de 3M qui renouvelle 20% de son catalogue tous les cinq ans ou qui prévoit que ses salariés puissent consacrer 20% de leurs temps à explorer de nouvelles pratiques qui pourraient être bénéfiques à l'entreprise.

L'encouragement de l'expérience et du droit à l'erreur. Les deux auteurs sont en effet frappés de voir à quel point les entreprises qu'ils étudient « ont accompli certaines de leurs plus belles performances non pas par une planification détaillée mais plutôt par expérimentation, essai et erreur et opportunisme. » (Collins & Porras, 1996). Les deux auteurs recommandent ainsi la mise en place de dispositifs destinés à « challenger » l'organisation, du type prix de l'innovation, etc.

#### Principaux apports :

Cette troisième et dernière approche va plus loin que les précédentes. A la dimension uniquement proactive de la vision, elle ajoute un élément : la gestion de la diversité. Pour ce courant, dont Collins & Porras (1996) sont les porte-drapeaux, la conduite d'une entreprise vers le but ambitieux qu'elle s'est fixé ne peut se faire qu'en laissant la place à une certaine diversité, à de l'émergence et à une incertitude au sein de l'entreprise. Cette liaison entre proactivité de la vision et adaptation par la gestion de la diversité est un élément important et Collins & Porras (1996) sont à notre connaissance les seuls auteurs à les lier dans une même approche (certains autres écrits l'on fait mais ils ne se centrent pas sur le concept de vision et/ou ne comportent pas d'études empirique) C'est pourquoi ces travaux de Collins & Porras (1996) méritent une place à part dans notre revue de la littérature.

Cette constatation renouvelle en partie le modèle de la décision sous-jacent aux approches précédentes. En effet, ici, la décision n'est pas uniquement top-down, elle peut également être émergente (bottom-up) : le rôle du dirigeant est donc également modifié. Comme l'écrivent Bartlett & Ghoshal (1993), « *de formulateurs de la stratégie, les dirigeants [sont devenus...] développeurs de processus organisationnels qui capturent l'initiative individuelle de façon à ce qu'elle serve la compétitivité de long terme de l'entreprise* ». Avec cette approche on change donc de modèle de la décision. On évolue progressivement vers un modèle représentant mieux la réalité des processus en œuvre au sein de l'organisation.

D'un point de vue conceptuel, ces conclusions sont importantes car elles permettent de lier le concept de vision, la conduite d'une entreprise par la vision, à un certain nombre de courants parmi les plus récents en sciences de gestion.

---

<sup>3</sup> Les auteurs font plutôt référence à « l'idéologie centrale de l'entreprise » en se référant à l'ensemble raison d'être et valeurs fondamentales.



Tout d'abord, nous en avons déjà parlé, lier vision et cadre culturel nous conduit de manière assez directe à l'approche socio-cognitive des organisations. Par ailleurs, lier ainsi démarche proactive et gestion de l'émergence, placer le dirigeant non pas en instigateur de stratégie mais comme gestionnaire de processus, c'est se rapprocher des développements que connaît la gestion dans le domaine de la dynamique organisationnelle qui postule que l'organisation est fondée sur des boucles d'influences (Weick, 1979, Hall 1984, Bougon & Komocar, 1990). C'est également s'ouvrir sur la perspective ouverte par les recherches sur l'organisation qui s'auto renouvelle, définie comme étant celle qui « crée de manière délibérée une instabilité interne » (Pascale, 1990). Or ces dernières recherches débouchent sur les travaux menés par les tenants de la théorie de la complexité qui modélisent l'organisation comme un système complexe dont le fonctionnement peut osciller entre stabilité et chaos (Thiéart & Forgues, 1993 ; Stacey, 1995).

Cette troisième et dernière approche de l'entreprise guidée par la vision fournit donc des apports, notamment en terme de capacité à faire un lien entre différentes approches de l'entreprise. Elle propose également un certain nombre de mécanismes de GRH ou d'organisation destinés à mettre en place cette gestion de la diversité.

#### Principales limites :

Cette approche, si elle est riche en termes de perspectives conceptuelles et théoriques, comportent également un certain nombre de limites. Tout d'abord, même si elle est un pas vers un modèle de la décision qui rendrait mieux compte de la réalité des processus de décisions dans l'entreprise, elle ne se base pas ouvertement sur de tels modèles.

Par ailleurs et surtout, cette approche ne parvient pas à répondre à une limite de l'approche précédente. En effet, pas plus que la précédente elle ne définit ce qu'est le partage de la vision.

\* \* \*

Au-delà de ces bouleversements de la GRH et de la stratégie qui se font écho, la mise en phase des pratiques RH avec la stratégie de l'entreprise reste insuffisamment claire. Les éléments de réponse à notre problématique - en quoi la stratégie influence-t-elle les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre ? - restent donc encore insuffisants, compte tenu des nombreuses limites évoquées, relatives aux concepts (très liés) de compétences et de vision stratégique.

Ce constat appelle donc un éclairage complémentaire, que seul un retour sur le terrain à travers une étude empirique est en mesure d'apporter. Pour guider notre démarche empirique, l'analyse de la littérature suggère une plus grande « opérationnalisation » de la problématique autour de la question de recherche suivante : quel lien peut-on faire entre les profils d'entreprises visionnaires mis en évidence (leader visionnaire, vision partagée, gestion de la diversité), et les pratiques RH ?

## **2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Notre étude empirique s'insère dans une recherche plus large centrée sur le concept de vision dans l'entreprise et destinée notamment à faire émerger différents types d'entreprises visionnaires. (Ederlé, 2001) Nous exposons ici les principales caractéristiques de la méthodologie de cette recherche<sup>4</sup> en nous focalisant sur les aspects vision et GRH.

La partie empirique de cette recherche prend la forme d'une étude exploratoire qualitative dans les grandes entreprises françaises. Le choix de nous concentrer sur de grandes entreprises était dicté par un souci de pouvoir étudier les différents profils d'entreprises à la fois pilotée par une vision et d'autres non.

Ainsi, les phases précédentes de ce programme de recherche nous avait permis de déterminer différents profils parmi ces entreprises (Ederlé 2001). Nous avons notamment pu déterminer lesquelles possédaient une vision et le profil de la littérature duquel elle se rapprochait : entreprise au leader visionnaire (profil 1), entreprise ou la vision était partagée (profil 2) ou entreprise ou la conduite par la vision est couplée à une gestion de la diversité à la Collins & Porras (profil 3).

Afin d'avoir des données complètes et fiables, un minimum de 5 entretiens ont été menés dans chaque entreprise. Les personnes interrogées appartiennent tant à la direction générale qu'aux différentes unités ou

---

<sup>4</sup> Faute de place et pour ne pas alourdir notre propos nous n'exposons pas ici l'ensemble du cadre méthodologie de cette recherche. Le lecteur intéressé par de plus amples renseignements sur la méthodologie globale de ce programme de recherche pourra se référer à Ederlé (2001).

filiales, et exercent aussi bien des postes opérationnels que fonctionnels. Nous avons ainsi obtenu un total de 65 entretiens dans ces 11 entreprises, ce qui représente plus de 700 pages de retranscription et plus de 90h d'enregistrement.

Ces entretiens étaient de type semi-directifs centrés avec guide d'entretien (Grawitz 1996 ; Romelaer, 1999). Chacun d'eux a donné lieu à une analyse de contenu (Bardin, 1991 ; Hubermann & Miles, 1996 ; Romelaer, 1999). La démarche démarrait avec la constitution d'un dictionnaire des thèmes. Nous sommes partis des différents thèmes dégagés de notre revue de la littérature, mais l'analyse des premiers entretiens a également fait émerger de nouveaux thèmes et autorisé des recombinaisons. Après l'analyse de six entretiens, le dictionnaire des thèmes était stabilisé. Le Tableau 1 présente les extraits du dictionnaire des thèmes portant sur les principaux aspects qui nous intéressent ici (Vision, GRH, culture, etc.) avec une brève description de chacun

**Tableau 1 : Dictionnaire des thèmes (Extraits portant sur les principales thématiques abordées ici)**

<u>Culture : nature et manifestation</u> <i>Description de la (des) culture(s) en vigueur dans l'entreprise (sauf valeurs fondamentale, et raison d'être : item séparé du dictionnaire)</i>	<u>Culture : dimension historique</u> <i>Etapas de la formation de la culture, origines, etc.</i>
<u>Culture : formation à</u> <i>Mécanismes de formation / d'imprégnation de la culture. ((sauf partage des valeurs fondamentales et de la raison d'être : item séparé du dictionnaire)</i>	<u>Culture : autre</u> <i>Autres considérations sur la culture.</i>
<u>Style de management</u> <i>Eléments globaux sur la façon dont l'entreprise est gérée.</i>	<u>Ressources Humaines : développement du management</u> <i>Parcours internes, transversaux, viviers, etc.</i>
<u>Ressources humaines : mode de promotion</u> <i>Préférence inter/externe, parcours/formation typique, existence d'un profil type du manager, etc.</i>	<u>Ressources Humaines : succession</u> <i>Eléments concernant la succession du PDG ou des principaux DG. Existence d'un plan de succession. Successeur recruté en interne ou en externe ?, etc.</i>
<u>Ressources Humaines : dimension historique</u> <i>Durée depuis laquelle ces pratiques sont en vigueur, etc.</i>	<u>Ressources Humaines : autres aspects</u> <i>Gestion des compétences Autres éléments concernant les RH.</i>
<u>Valeurs : nature</u> <i>Eléments concernant la nature des valeurs fondamentales</i>	<u>Valeurs : dimension historique</u> <i>Depuis quand existent-elles dans l'entreprise ? Comment ont elles évoluées ?</i>
<u>Vision : nature</u> <i>Elément sur la descriptions de la vision, son expression, sa vision.</i>	<u>Vision &amp; Valeurs : diffusion et partage</u> <i>De quelle façon la vision et la vision sont elles diffusées dans l'entreprise, par quels moyens, sous quelle forme. Quels sont les résultats, sont elles partagées par l'ensemble du personnel ?</i>
<u>Vision : dimension historique</u> <i>Contient les réponses aux questions telles que : quand la vision est-elle apparue ? Cette vision à elle évoluée ? Etc.</i>	<u>Diversité : coopération</u> <i>Eléments traitant du partage de l'information et du savoir faire au sein de l'entreprise (basse de données, centre de recherches communs, dispositifs de cross-fertilisations, intranets, dispositifs transversaux, etc.)</i>
<u>Diversité : innovation et expérimentation</u> <i>Eléments sur la manière dont l'entreprise encourage l'initiative individuelle, la prise de risque, l'expérimentation et l'innovation de manière générale. (prix de l'innovation, rémunération aux objectifs, dispositifs de remonté de l'information, etc.)</i>	<u>Dirigeant : rôle</u> <i>Eléments portant sur : son influence au sein de l'organisation, l'importance de tel ou tel dirigeant dans l'histoire, etc.</i>

Durant l'analyse de contenu, les différents thèmes présents étaient repérés dans l'entretien et les passages correspondants classés sous la rubrique idoine du dictionnaire des thèmes. De chaque passage est tiré un ou plusieurs items illustrant la façon dont le thème est traité par l'interviewé et à chaque item est rattachée une citation l'illustrant particulièrement bien. Chaque entretien ainsi analysé donnait également lieu à une note de synthèse résumant les points clés.

Afin de s'assurer de l'objectivité de l'analyse, celle-ci a donné lieu à une validation portant sur les onze premiers entretiens et effectuée par deux personnes différentes et distinctes du codeur initial. Ces analyses étant ensuite confrontées afin de mesurer le pourcentage d'identifications communes. Ce double codage donnant des

taux de similitudes compris entre 89,5 et 99,8%, résultats supérieurs aux 85% généralement acceptés. Nous avons donc une validation partielle de notre analyse avec des taux de concordance très satisfaisants. Le seul moyen de valider totalement notre analyse eut été de procéder de même pour tous les entretiens ce qui n'est pas possible ne serait ce qu'au vu de l'exigence en terme de temps qu'une telle démarche demande.

Les entretiens analysés, nous avons procédé à un recensement des items communs aux différents entretiens effectués dans une même entreprise, de façon à faire émerger un profil organisationnel. Nous avons considéré que tous les éléments apparaissant dans 50% ou plus des entretiens étaient présents au niveau organisationnel. Nous avons également recensé les citations correspondant à ces items communs. Ces citations, choisies pour le caractère particulièrement représentatif, nous serviront pour illustrer notre propos dans la troisième partie. Ce travail nous a ainsi notamment permis de mener une étude comparative des différentes pratiques de GRH au sein de ces différentes entreprises.

Ainsi, si notre échantillon empirique initial comportait 11 entreprises, à l'issue de cette analyse de donnée nous obtenons la répartition suivante : le profil n°1 correspond à une entreprise ; le profil n°2 à deux entreprises le profil n°3 à 2 entreprises, et 6 entreprises ont été considérées comme ne possédant pas de vision stratégique.

### **3. RESULTATS EMPIRIQUES**

#### **3.1 Les entreprises non visionnaires**

Six entreprises non pilotées par une vision ont été étudiées, et ce dans des contextes différents : cinq d'entre elles étaient en cours de réorientation ou de réorganisation, et l'une structurée en holding. Certes, l'absence de vision n'implique pas l'absence de stratégie. Cependant, le premier résultat marquant de notre étude est l'impossibilité de mettre en évidence un quelconque lien entre les pratiques de GRH et la stratégie dans ces entreprises. Nous interprétons ce résultat comme une première confirmation ex-post de la pertinence du concept de vision pour l'analyse du lien stratégie/GRH. En effet, si l'échantillon constitué par les entreprises non-visionnaires ne permet pas de conclure à l'existence d'un lien clair stratégie-RH, et que les trois autres échantillons révèlent au contraire des liens spécifiques, c'est donc bien que la vision est un maillon explicatif liant pratiques de GRH et stratégie.

#### **3.2 Les entreprises au leader visionnaire**

L'entreprise choisie pour illustrer cette catégorie d'entreprise au leader visionnaire, est une grande entreprise française que nous conviendrons d'appeler Finex<sup>5</sup>. Entreprise jeune (moins de trente ans), Finex s'est rapidement hissée parmi les grands de son métier au niveau mondial, et emploie actuellement plus de 130 000 personnes.

L'expression de la vision par son dirigeant apparaît clairement à travers de nombreux propos recueillis : *« C'est le chef ! C'est le boss. Le boss, c'est celui qui a défini et redéfini en permanence l'ambition du groupe : où est-ce que nous voulons aller ? où est-ce qu'il est ? ...in fine c'est lui qui l'exprime aux assemblées générales des actionnaires, au conseil de surveillance, dans les présentations de résultats aux journalistes, etc. Deuxièmement, c'est lui qui choisit les principaux dirigeants. Troisièmement, c'est lui qui délègue, assigne les tâches et les responsabilités, actionne ses collaborateurs au niveau de la direction générale du groupe, et se fait rendre compte de la façon dont ils exercent les mandats qui leur sont confiés, il les évalue, fixe leur rémunération et autres modes de compensation en fonction du jugement qu'il porte sur leur performance »* H.dlN., Directeur Général en charge des Finances, Finex.. Chez Finex, les processus de gestion sont donc essentiellement orientés « top down ».

De plus, l'expression de sa vision, même évolutive, repose sur des idées simples donc facilement transmises au management : *« notre ambition elle repose sur quelques idées fortes, simples et très exigeantes. La première c'est que, dans un univers qui est en voie de globalisation, pour pouvoir réellement apporter un service de qualité, il faut être soi même capable d'être en phase ou en avance avec le train de la globalisation, et donc d'intégrer la dimension internationale. La deuxième idée, c'est une idée de professionnalisme, c'est à dire que pour pouvoir faire très bien un métier de service, il faut avoir de très bonnes équipes, notamment dans une bonne organisation...Et la troisième idée, c'est que pour pouvoir opérer véritablement sur une dimension*

---

<sup>5</sup> Pour des questions d'anonymat, les noms des entreprises ainsi que les initiales des personnes interrogées ont été modifiées.

*mondiale, on ne peut pas le faire efficacement en ayant toutes les manettes de décision en un lieu déterminé, il faut ... une organisation dialectique ». H.dlN., Directeur Général en charge des Finances, Finex.*

Ainsi, une certaine décentralisation de la gestion des ressources humaines est permise, sauf pour ce qui touche à la philosophie des ressources humaines (elle reflète en effet la vision du dirigeant). La formalisation du mode de gestion est une des caractéristiques les plus prégnantes de cette entreprise. Par ailleurs, cette entreprise se caractérise par un recours significatif au recrutement externe à tous les niveaux de l'entreprise. C'est pourquoi, pour diffuser l'ambition, les valeurs et les stratégies du groupe, un grand nombre de mécanismes sont utilisés : brochures et documents types, existence d'une marque unique pour l'ensemble du groupe, reprise d'une symbolique commune dans toutes les filiales, organisation de nombreuses conventions et réunions pour l'ensemble des salariés d'un pays donné, création de deux universités d'entreprise (en France et aux USA) pour former les nouvelles recrues et les personnes entrées dans le groupe à l'occasion des acquisitions, enquête bi-annuelle de satisfaction des salariés qui par l'orientation de ses questions permet également d'imprégner les employés de la culture et du mode de management maison, etc.

L'influence des valeurs semble véritablement ancrée dans le mode managérial de Finex, et en guide les pratiques au quotidien : *« ces valeurs sont vraiment appliquées et ce qui me fait plaisir c'est que de temps en temps les collaborateurs nous les opposent. Cela prouve qu'ils les connaissent et les partagent... »* O.B. *Président-Directeur Général de la filiale A.*

Outre cette liaison avec les valeurs fondamentales (par l'intermédiaire de l'Université d'entreprise), les politiques de GRH sont clairement liées à la stratégie de l'entreprise. En effet, la volonté de s'implanter mondialement induit une politique active en faveur de la mobilité du personnel.

Depuis peu, l'entreprise a volonté d'évoluer vers un modèle moins dépendant du leader. Un vivier et des plan de successions sont ainsi mis en place. *« Nous avons pour nos 300 principaux dirigeants, un plan de succession. En fait deux. Un immédiat, c'est-à-dire si demain matin notre PDG passe sous un bus, qui est-ce qui reprend la maison ? Et un second à moyen terme puisque ce ne sont pas forcément les même personnes qui vont être promus. »*, G.L. *Vice-Président-Directeur Général en charge des Ressources Humaines et de l'Organisation.* Comme le déclare un de nos interlocuteurs, ce plan est véritablement lié à la stratégie du groupe : *« Là, il y a une obligation de pédagogie, de formation de la personne qui doit lui succéder. Et s'il ne le fait pas c'est une faute de management de sa part qui peut lui être reprochée. Donc c'est totalement intégré dans le processus de planification stratégique. »* J.N.S. *Président-Directeur Général de la filiale R.*

La gestion des ressources humaines reste donc fondamentalement centralisée lorsqu'elle touche à la philosophie des ressources humaines et à la diffusion de vision du dirigeant. Tous ces exemples sont autant de témoignages de l'expression et de la diffusion d'une vision, des valeurs, de la culture, des axes stratégiques, objectifs dont la gestion des ressources humaines est le relais privilégié.

### **3.3. Les entreprises possédant une vision partagée.**

Constructex, entreprise plus que centenaire qui emploie plus de 60 000 personnes à travers le monde, est un très bon exemple d'entreprise possédant une vision partagée.

La vision qui est affichée par cette société est *« devenir le leader sur le marché des matériaux de construction, en développant la maison confortable »*. Cette vision est relativement bien partagée par les membres de l'organisation comme le confirme, T.N. le conseiller du Président : *« Nous avons fait de très gros efforts de communication. La vision est bien partagée, même si nous sommes encore loin d'avoir une perception totalement uniforme de ces valeurs et de cette ambition. »*

L'entreprise se caractérise également, comme toute les entreprises du profil deux, par son cadre culturel. Elle possède un ensemble de six valeurs fondamentales (aller au devant des attentes de nos clients ; valoriser l'investissement de nos actionnaires et mériter leur confiance, mettre l'homme au cœur de l'entreprise, faire de la diversité croissante du groupe une richesse, respecter l'intérêt général), qui sont appelés des « principes d'action ». Ceci confirme le rôle des valeurs comme dispositif de cadrage de l'action. Contrairement à l'entreprise dirigée par un leader visionnaire, les valeurs sont formalisées depuis très longtemps (1978).

Tout comme dans l'entreprise possédant un leader visionnaire, de nombreux dispositifs sont utilisés au sein du groupe afin de diffuser cette culture et cette vision : *« Nous jouons sur de nombreux leviers concrets : que ce soit au niveau des activités concrètes, au niveau des recrutements, des formations, des modes d'animations, etc. »* J.N.R. *Directeur Général Adjoint en charge de l'Organisation et des Ressources Humaines.*

Mais examinons ces différents aspects de manière plus détaillée.

Tout d'abord, les personnes interviewées soulignent l'extrême l'importance stratégique des ressources humaines : elles constituent un axe important pour l'entreprise. Par ailleurs, le lien entre ressources humaines et vision tel qu'il est évoqué dans la littérature en GRH est explicitement évoqué : « *compte tenu des changements de métiers et de procédés, le niveau le plus bas de l'échelle est de plus en plus formé, capable de prendre des initiatives et d'apporter de la valeur ajoutée. Dans ce cadre, faire partager une ambition et des principes d'actions permet de déléguer.* » J.D.L. Directeur de l'activité C.

Le cadre culturel associé à la vision est partagé parce que son processus d'élaboration n'a pas été uniquement top-down. En 1978, lors de sa formalisation, ce processus a donné lieu à des consultations d'une large palette de personnes (plus de 500) dans toutes les filiales et à plusieurs niveaux de l'organisation : « *Ces principes d'actions doivent beaucoup à certains dirigeants, leaders d'opinion comme les deux précédents. Mais ces influences et ces interactions [avec le reste du personnel] provoquent un bourgeonnement, la naissance d'un style, d'une ambiance, d'un embryon de culture.* » T.N. Conseiller du Président.

Afin d'améliorer encore ce partage de la vision, l'entreprise recrute plutôt des gens jeunes qu'elle fait évoluer, comme en témoignent ces propos d'un des directeurs rencontrés : « *Chez nous, ici en France, nous embauchons des jeunes constamment, et nous les développons. [...] Nous avons un contrat avec les Ressources Humaines Groupe qui dit que chaque année nous devons embaucher une dizaine de jeunes. Nous les gardons quelques années avec l'idée de les envoyer ensuite dans d'autres filiales.* » J.D.L. Directeur de l'activité C.

Les parcours internes sont ainsi historiquement majoritaires. Les membres de l'organisation sont très imprégnés de la culture de l'entreprise après dix à trente ans d'ancienneté passés au sein de Constructex. Ce parcours interne se répercute également sur la gestion de hauts potentiels. Périodiquement, une partie du comité de direction du groupe est renouvelée, de façon à ce que celui-ci serve de « terrain de jeu » au possible futur PDG. Ce mode de fonctionnement et de détection des haut potentiel est un des piliers de l'entreprise : « *Les choses sont subtiles, mais c'est la grande tâche du PDG et de la direction générale, [...] de faire émerger des candidats potentiels et de les mettre en situation. C'est d'ailleurs un des rôles du comité exécutif [...] être le terrain d'entraînement des futurs dirigeants [...] Faire émerger leur successeur] a été une préoccupation claire du PDG précédent comme de l'actuel. [...] Cet aspect de succession est quelque chose d'absolument crucial.* » J.N.R. Directeur Général Adjoint en charge de l'Organisation et des Ressources Humaines.

En ce qui concerne les vecteurs de communication de l'ambition du groupe et de ses principes d'actions, plusieurs leviers sont utilisés par la direction des ressources humaines. Tout d'abord, à chaque reformalisation des principes d'actions (tous les 10-15 ans) une plaquette est distribuée à tous les salariés. L'orientation du groupe est également rappelée dans toutes les publications internes. La vision et le cadre culturel font également l'objet de séminaires de « mise en état » à l'entrée des jeunes diplômés. Enfin des formations s'adressent également au personnel déjà en place afin de diffuser la culture et la vision de l'entreprise : « *Nous avons chez Constructex des formations à la culture et à l'ambition du groupe. Tous les ans nous avons un séminaire en deux fois trois semaines qui s'adresse à une vingtaine de cadres de l'entreprise. Ils viennent des cinq continents. On leur parle de l'orientation stratégique de Constructex, de la culture, mais ils travaillent aussi sur des problèmes concrets dans ce cadre. Ils réapprennent comment fonctionne l'entreprise.* » K.Z. Directeur de l'activité P.

Il nous faut également noter que la gestion des compétences n'est pas explicitement abordée par les personnes interrogées. La problématique de la compétence ne semble pas être d'actualité au sein du groupe Constructex. Tout au plus on sait que le groupe privilégie les carrières transversales et de l'opérationnel au fonctionnel afin d'avoir des profils complets : « *C'est bien sûr pour leur faire connaître l'entreprise, mais c'est aussi une volonté de voir si les gens sont aptes à diriger à la fois un métier et une fonction [car] cela demande des qualités radicalement différentes.* » J.R.N. Directeur Général Adjoint en charge des Ressources Humaines.

Enfin, fait remarquable pour une entreprise du profil 2, et même si l'accent n'est pas encore mis totalement sur l'innovation et la gestion de la diversité comme dans les entreprises visionnaires de Collins & Porras (1996), l'entreprise commence à être consciente de cette problématique comme en témoignent ces déclarations de deux des directeurs rencontrés : « *C'est un équilibre subtil entre la permanence et l'adaptation.* » K.Z. Directeur de l'activité P. et « *Il nous faut trouver un équilibre entre le centripète et le centrifuge.* » Q.D., Directeur Général Adjoint en Charge de l'Environnement. Certains dispositifs sont d'ailleurs déjà utilisés par l'organisation comme par exemple les techniques d'avocat du diable : « *Le niveau du dessus est toujours celui qui remets un peu en cause le confort du niveau d'en dessous [...] Il y a un souci d'être le poil à gratter, de remettre en cause le statut de chaque unité, sans paraître pour autant imprécateur. [...]* » K.Z. Directeur de l'activité P.

Toutefois, cette culture d'aller regarder en dehors du cadre n'est pas encore intégrée par l'entreprise comme le souligne B.I. : « *L'innovation, le dynamisme n'est pas fondamentalement dans les gènes de l'entreprise.* » B.I. Directeur de l'activité B. Propos que J.D.L. précise : « *Cette culture de nouveaux produits, cette culture de l'innovation est quelque chose qui émerge ici. [...] Il y a des pistes nous sommes en train de les encourager.* » J.D.L. Directeur de l'activité C.

Ainsi, à l'image de Constructex, le lien entre GRH et stratégie semble explicitement fait au sein des entreprises du groupe 2. Cependant, le lien ne se fait pas par l'intermédiaire de la notion de compétence contrairement à ce que peut suggérer la littérature. Il existe une volonté d'avoir des profils complets, c'est tout. Par contre, les ressources humaines sont un véritable outil au service du partage de la stratégie, notamment par les outils de communication de la vision, la formation, le développement de jeunes et leur évolution dans l'entreprise, ou encore la gestion des hauts potentiels. La différence principale par rapport au premier profil est que les mécanismes de partage de la vision sont ici fondamentalement organisés autour d'une interaction, et non « top-down ». De plus, ce deuxième profil s'inscrit dans une gestion à long terme des ressources humaines.

### 3.4. Les entreprises visionnaires de Collins & Porras (1996)

Notre étude empirique regroupe deux entreprises dont le profil correspond globalement au profil numéro trois tel qu'il est présenté dans la littérature. Ces entreprises ont en commun d'être très anciennes : elles ont été créées à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle (pour Caoutex) et au début du 20<sup>ème</sup> siècle (pour Consommex). Par ailleurs, toutes deux sont internationalisées depuis fort longtemps : 1906 et 1920 respectivement. Elles comportent chacune environ 80 000 personnes dans le monde.

Pour résumer les caractéristiques de ces entreprises, on peut dire que ce sont des sociétés qui plus tôt dans leur trajectoire était de type deux, mais qui ont évolué en ne se laissant pas enfermer par leur paradigme stratégique. Cette évolution s'est notamment faite grâce à l'accent mis sur l'innovation et la gestion de la diversité. Compte tenu de cet équilibre, la vision est devenue implicite. La recherche du leadership est désormais dans « les gènes » de ces entreprises. Seul le domaine d'application de ce leadership, son métier, peut subir quelques légères variations de périmètre.

Ces entreprises ayant évolué à partir du type deux, elles en possèdent la plupart des caractéristiques. Par exemple, elles se focalisent beaucoup sur le recrutement et la formation des jeunes. : « *les valeurs de l'entreprise sont tellement profondes qu'il vaut mieux les avoir vécues. [Quelqu'un] qui a 40 ou 50 ans, nous n'arriverons pas à lui faire découvrir ces valeurs. Nous essayons d'avoir des gens de première expérience, ou alors de deuxième expérience, mais en tout cas de moins de 40 ans.* » J.Q.W. Directeur des Relations Externes et de la Sécurité du groupe Caoutex.

Elles sont également similaires aux entreprises du profil deux quant aux moyens utilisés pour diffuser la vision au sein de l'entreprise. Toutes les deux proposent ainsi des formations (culture, orientation stratégique) aux jeunes diplômés entrant dans leur entreprise. Des formations sont aussi organisées périodiquement pour les cadres en exercice. Ainsi le processus est continu : « *Les jeunes cadres ont un parcours d'intégration et ensuite périodiquement ils ont des formations et des réunions, pour leur expliquer où l'on va, ou nous en sommes, c'est une imprégnation continue à la culture et à la stratégie.* » J.Q.G., Directeur d'usine du groupe Caoutex.

Dans ces entreprises, et tout particulièrement chez Caoutex, la mobilité est également ouvertement utilisée pour diffuser la culture et la vision comme en témoigne cet interlocuteur : « *Diffuser la culture et la vision se fait également par la mobilité... On ne peut pas envisager chez nous qu'un cadre n'aille pas dans deux ou trois pays étrangers dans sa carrière. C'est permettre à un cadre de voir comment on peut être thaïlandais en Thaïlande, breton en Bretagne et caoutex-ien partout.* », G.D. Directeur des Ressources Humaines de Caoutex-France.

Mais en dehors de ces mécanismes pour diffuser la vision et les valeurs, la gestion des ressources humaines est surtout focalisée sur le souci de tirer tout le potentiel des membres de l'organisation. Ainsi, l'intégration des jeunes diplômés se fait selon un processus original : « *Quand nous embauchons quelqu'un, nous n'embauchons pas sur un poste donné... Cela va se faire de deux manières : chacun des grands domaines de l'entreprise va faire une conférence de deux à trois heures qui va nous permettre de vous donner un éclairage de ce que nous faisons aujourd'hui. Puis [...] vous aurez l'opportunité de rentrer au cœur d'un de ses services pour voir... Donc ces jeunes vont nous servir d'œil neuf. Après cette phase de découverte mutuelle nous nous écoutons mutuellement et nous décidons de la première affectation...* » J.Q.W. Directeur des Relations Externes et de la Sécurité du groupe Caoutex. Au sein de Consommex, la philosophie est la même : les nouveaux entrants vont passer trois mois sur le terrain, soit en tant que commercial soit en tant qu'ouvrier dans une des usines du groupe. Cela va permettre au jeune recruté de connaître l'entreprise, et à l'entreprise de demander un « rapport d'étonnement », dans lequel le nouvel arrivant livrera les points qui l'ont étonné à son entrée dans l'entreprise.

La politique de ressources humaines dans ces entreprises se caractérise donc également par une gestion à long terme des ressources humaines. Consommex en est un bon exemple : on recrute des personnes jeunes pour leur apprendre la culture et le métier, on les développe à l'aide de parcours souvent transversaux, et les dirigeants disposent d'une grande ancienneté : « *Pour la grande majorité le parcours commence sur le terrain. Ca peut demander une longue période. C'est 10 ans pour démarrer et avoir de grandes responsabilités puis ensuite 3-4 ans pour confirmer.* » S.T. Directeur de la Formation du groupe Consommex ; « *La majorité des hommes ont*

*fait une carrière interne [...] en occupant souvent des postes différents », G.B. Directeur de Zone Europe du groupe Consommex ; « Une des caractéristiques du groupe c'est que tous les dirigeants ont tous une grande ancienneté dans la maison. Le président a commencé à 23 ans, moi à 25, un autre vice-président à 28... », J.Q.R, Vice-Président-Directeur Général de Consommex chargé de la Communication.*

Mais le point caractéristique de ces entreprises est leur souci du maintien de la diversité. Au niveau des ressources humaines et de l'organisation, les parcours transversaux que nous avons présentés plus haut sont bien sûr un des moyens, mais cela se manifeste de nombreuses façons.

En effet, cette diversité est également cognitive et se traduit par le recrutement de profils variés : *« Il n'y a pas de profils type. Si vous essayer de dégager une typologie de formation ce sera difficile à faire. [...] En plus, un ingénieur peut très bien faire un excellent commercial et un HEC un excellent directeur d'usine. », Q.S. Directeur de la communication de Caoutex-France.*

Cette gestion de la diversité se manifeste aussi par un encouragement continu à l'innovation à la remise en cause *« Nous parlons de la « saine inquiétude » on ne peut pas commencer à se goberger sous prétexte qu'on a des affaires prospères : il faut toujours chercher à faire mieux que nos concurrents et que nous même. Quelque part nous l'avons fait, nous, devenir meilleurs que nos concurrents. Alors pourquoi est-ce que d'autres ne le feraient pas ? Donc il faut rester inquiet mais d'une façon saine qui ne nous inhibe pas. Une sorte d'humilité. », J.Q.R, Vice-Président Directeur Général de Consommex chargé de la Communication.* Cette encouragement se traduit également comme pour les entreprises du groupe deux par la reconnaissance d'un droit à l'erreur. *« On parle beaucoup du droit à l'erreur, C'est-à-dire qu'on dit : « ce qui tue les gens ce n'est pas de se tromper, c'est de ne pas prendre de risque » » Q.G. Directeur de la branche Produit de Luxe de Consommex.*

Mais cet encouragement ne se traduit pas uniquement au niveau des valeurs fondamentales. On le retrouve dans certains mécanismes concrets comme par exemple les suggestions rémunérées. *« Nous recommandons au personnel lorsqu'il voit un problème d'imaginer une réponse à leur portée même s'il n'ont pas forcément la capacité de la mettre en place par eux-même. Si nous constatons que telle suggestion est intéressante nous l'explorons. Cette suggestion est rémunérée. Cela peut atteindre des montants qui dépassent largement le mois de salaire. Et des gens font 20, 30 ou 40 suggestions par an. » J.Q.W. Directeur des Relations Externes du groupe Caoutex.*

Ainsi, nous voyons par cette présentation des principaux points clés que dans les entreprises visionnaires au sens de Collins & Porras (1996) les mécanismes de gestion des ressources humaines sont de véritables véhicules de la stratégie et de la culture. Le dialogue entre les deux domaines stratégie et gestion des ressources humaines est permanent, comme dans les entreprises possédant un profil du type 2. Mais le point qui distingue ces entreprises des précédentes est l'accent mis par la GRH à la gestion de la diversité : que ce soit par des parcours transversaux ou par le maintien d'une diversité notamment cognitive à travers le recrutement de profils variés.

## CONCLUSION

### Apports de la recherche :

Alors que la littérature fait explicitement le lien entre les modèles de la vision et les compétences de l'entreprise, notre recherche montre que les entreprises n'associent que rarement ces deux cadres. Ainsi, le concept de compétences n'apparaît pas explicitement reliée à la stratégie. Le premier apport de notre recherche est donc une infirmation de notre présupposé inductif.

Par ailleurs, notre étude étudie trois profils d'entreprises visionnaires, et explore les pratiques de GRH qui leur sont associées. Cette recherche souligne qu'à chaque profil d'entreprise correspond des modes de gestion des ressources humaines différents.

A une entreprise dont la vision est portée par le leader, sont principalement associées des pratiques de GRH dont le but est la diffusion « top-down » de la vision, des valeurs, de la culture impulsées par le leader. Cependant, ces aspects liés à la philosophie des ressources humaines – et pour lesquels la GRH joue un rôle de relais - sont les seuls à être centralisés, le reste de la fonction RH étant décentralisé.

A une entreprise dont la vision est partagée, sont associées des pratiques de GRH dont le but est de favoriser l'interaction entre les personnes de façon à ce que la vision et le cadre culturel qui lui est associé restent vivaces. Dans ces entreprises, le lien stratégie / GRH tel qu'il est décrit dans la littérature est explicitement évoqué : la vision sert de cadre pour une décentralisation de l'initiative vers la base. Cela se traduit par exemple par le recrutement de jeunes qui vont progressivement évoluer et s'approprier cette vision, ou encore par le fait

d'associer les hauts potentiels relativement tôt à la conduite de l'entreprise au sein d'un comité exécutif qui leur sert de « terrain d'entraînement ». La GRH participe donc à la continuité de la trajectoire de l'entreprise.

A une entreprise visionnaire au sens de Collins et Porras, est associée une gestion des ressources humaines qui, en plus des objectifs du profil 2, se concentre également sur la gestion d'une certaine diversité. Cette diversité peut être cognitive (recrutement de profils variés), ou liée à des mécanismes d'encouragement de l'innovation ou du droit à l'erreur. De plus, elle encourage la prise en compte des regards nouveaux. Le parcours d'intégration des jeunes diplômés est à cet égard révélateur.

Par ces apports, notre article poursuit les travaux antérieurs et notamment ceux de Collins & Porras (1996). Plus globalement, notre recherche montre que la GRH évolue vers un rôle organisationnel, dont l'objet est de contribuer activement à la gestion de la culture, à l'internalisation des orientations stratégiques, et à l'expression de tous les potentiels internes qui sont en mesure de contribuer à l'atteinte de la vision, et ce pas uniquement en période de changement. Il s'agit d'un processus continu, par lequel la dialectique GRH / stratégie est entretenue, et s'exprime par des pratiques différentes, au regard des profils d'entreprises visionnaires.

### **Limites et perspectives de recherche**

Notre recherche présente cependant un certain nombre de limites. Tout d'abord, notre étude empirique ne prend en compte que onze entreprises. La généralisation de nos conclusions se trouve donc limitée et les perspectives ouvertes par notre travail devront être validées par une étude complémentaire sur un plus grand nombre d'entreprises, par exemple à travers une étude quantitative.

De plus, notre regard sur les pratiques RH s'est principalement focalisé sur leur contribution à la stratégie. Il faudrait compléter cette première perspective par une analyse plus fine des modalités pratiques évoquées de gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, la constatation faite ici, qu'au sein des entreprises guidées par une vision les ressources humaines tendent à se concentrer sur l'entretien d'un paradigme stratégique, pose la question de savoir comment sont gérés les aspects plus pratiques de la gestion des ressources humaines, comme par exemple l'utilisation des SIRH.



## REFERENCES

- Bardin L. (1998) Réed. « *L'analyse de contenu* », coll. Le Psychologue, PUF ;
- Bartlett C. & S. Ghoshal (1993) « Beyond the M Form : Toward a Managerial Theory of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol.14 ;
- Bass. J. (1987) « Conveying the Message », *British Business*, August ;
- Bennis W. & B. Nanus (1985) « *On Leadership* », Harper Rows ;
- Besseyre des Horts, C.H. (1987) « Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, p.149-155.
- Bonardi J. (1998) « Le marché, l'entrepreneur : l'apport de l'école autrichienne » in Laroche H. & J.-P. Nioche (Ed.) (1998) « *Repenser la stratégie* », Vuibert ;
- Bougon M. & J. Komocar (1990) « Directing Strategic Change : A Dynamic Wholistic Approach », in Huff A.S. (Ed.) (1990) « *Mapping Strategic Thought* », Wiley ;
- Bournois F, Y.F. Livian & J. Thomas (1993) « Les nouvelles perspectives de la recherche », in Brabet J., *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Paris : Economica, p. 213-248 ;
- Campbell A. & S. Yeung (1991a) « Creating a Sense of Mission », *Long Range Planning*, vol.24 n°2 ;
- Campbell A. & S. Yeung (1991b) « Brief Case : Mission, Vision & Strategic Intent », *Long Range Planning*, vol.24 n°4 ;
- Castro J.-L., F Guérin & J. Lauriol (1998) « Le modèle des 3C en question », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai ;
- Collins J. & J. Porras (1996) « *Bâties pour durer* », First ;
- Crozier M. & H. Friedberg (1977) « *L'acteur et le système* », Le Seuil., Coll. Point ;
- Cyert R.M. & J.G. March (1963) « *A Behavioral Theory of the Firm* », Prentice Hall ;
- Donnadieu G. & P. Denimal (1994)., « Classification Qualification. De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences », Editions Liaisons ;
- Ederlé N. (2001) « *Vision et pilotage d'entreprise : conceptualisation, représentation et pratiques* », Thèse de doctorat, Université Paris – Dauphine.
- El-Namaki M.S. (1992) « Creating a Corporate Vision » *Long Range Planning*, vol.6 n°25 ;
- Fluck C. (2001) « Compétences et performance : une alliance réussie », Editions Demos ;
- Grawitz M. (1996) Réed. « *Méthodes des sciences sociales* », coll. Précis, Dalloz
- Greffeuille J. (1994) « Comment aider à la formulation d'une vision stratégique ? », *Working Paper IAE Aix-Marseille*, n°421, Mars ;
- Hall R.I. (1984) « The Natural Logic of Policy Making : Its Implication for the Survival of an Organization », *Management Science*, vol.30 n°8 ;
- Hamel G. & C.K. Prahalad (1989) « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, May-June ;
- Hamel G. & C.K. Prahalad (1995) « *La conquête du futur* » InterEditions ;
- Hegarty W. & R. Hoffman (1987) « Who Influences Strategic Decisions ? », *Long Range Planning*, vol.20 n°2 ;
- Huberman M. & M. Miles (1996) Réed. « *Analyses de données qualitatives* », De Boeck Université ;
- Johnson G. (1988) « Rethinking Incrementalism », *Strategic Management Journal*, vol.8 ;
- Kirzner I. (1973) « *Competition and entrepreneurship* » University of Chicago Press ;
- Klarsfeld A. (2000) « *Décrire et comprendre une instrumentation de rémunération des compétences : une approche en termes de rationalité limitée* », Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille III / Essec.
- Koenig G. (1996) Réed. « *Management stratégique, paradoxes, interactions & apprentissages* », coll. Connaître et Pratiquer la gestion, Nathan ;

- Kotter J.-P. (1990) « What Leaders Really Do ? », *Harvard Business Review*, May-June ;
- Laroche H. & J.P. Nioche (Ed.) (1998) « Repenser la stratégie », Coll. Entreprendre, Vuibert ;
- Leroy F. & B. Ramanantsoa (1996) « Dimensions cognitives et comportementales de l'apprentissage organisationnel », in Noël A., C. Koenig & G. Koenig (Ed.) (1996) « *Perspectives en Management Stratégique* », Tome IV, coll. Gestion, Economica ;
- Lesca H. & M.-L. Caron (1995) « Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise » *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct. ;
- Lipton M. (1996) « Demystifying the Development of an Organizational Vision » *Sloan Mngt Review*, Summer ;
- Mangin F. (1995) « Des processus organisationnels à la trajectoire stratégique de l'organisation : le paradigme stratégique de l'organisation. » *Actes de la 5<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS* ;
- March J.G. & H. Simon (1955) « *Les organisations* », Dunod ;
- March J.G. (1991) « Exploration & Exploitation in Organizational Learning » *Organization Science*, vol.2 ;
- Métais E. & C. Roux-Dufort (1997) « Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention », *Actes du 7<sup>ème</sup> congrès de l'AIMS* ;
- Mintzberg H. (1986) « *Le pouvoir dans les organisations* », Editions d'organisation ;
- Mintzberg H. (1993) « *Rise and fall of strategic planning* », Free Press ;
- Mintzberg H., B. Ahlstrand & J. Lampel (1998) « *Strategic Safari* » Harper Rows, traduction française « *Safari en pays Stratégie* », Village Mondial (1998)
- Mises (Von) L. (1989) Rééd. « *L'action humaine* » PUF, coll. Libre Echange ;
- Nanus B. (1992) « *Visionary Leadership* », Jossey Bass ;
- Pascale R.T. (1990) « *Managing on the Edge* », Penguin Books ;
- Pettigrew A.M. (1979) « On Studying Organizational Cultures », *A S Q*, vol.24, Dec. ;
- Prahalad C.K. & G. Hamel (1990) « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, 68, n°3, p. 79-91.
- Reitter R. (1996) « Culture et identité » in Simon Y. & P. Joffre (Ed.) (1996) Rééd. « *Encyclopédie de Gestion* » ; Economica ;
- Romelaer P. (1999) « *La méthodologie de l'entretien* », Mimeo ;
- Schmidt A. (1993) « Le concept de vision stratégique » *Working Paper IAE Aix-Marseille*, n°417, Oct. ;
- Schumpeter, J. (1934) « *The Theory of Economic Development* », Harvard University Press ;
- Senge P. (1990) « The Leader's New Work : Building Learning Organizations », *Sloan Mngt Review*, Fall ;
- Silva F. (2001) « *Devenir E-DRH – Comment les NTIC font évoluer la fonction RH* », Editions liaisons ;
- Snyder N. & M. Graves (1994) « Leadership & Vision », *Business Horizon*, Jan-Feb ;
- Stacey R.D. (1995) The Science of Complexity : an Alternative Perspective for Strategic Changes Processes », *Strategic Management Journal*, vol.16 ;
- Thiétart R.A. & B. Forgues (1993) « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai ;
- Thornberry N. (1997) « L'art d'être visionnaire », *L'Expansion Management Review*, Juin ;
- Varrault N. (1999) « De la vision à l'intention stratégique » *Economies et Stés, Sciences de Gestion*, vol.6 n°26 ;
- Weick K.E. (1979) « Cognitive Process in Organizations », in Barry M. & M. Staw (Ed.) « *Research on Organizational Behavior* », vol.1 ;
- Zarifian P. (1988) « L'émergence du modèle de la compétence » in Stankiewicz, F., « *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines* », Economica, Paris, p. 77-82 ;
- Zarifian P. (2001) « *Le modèle de la compétence* », Editions Liaisons, ;
- Zarifian P. (1999) « *Objectif compétence* », Editions Liaisons.