

Mot des rédacteurs invités

Compétences : quels liens avec la performance des organisations ?

Word from the Guest Editors

Competences: What Links with the Performance of Organizations?

Palabras de los redactores invitados

Competencias: ¿qué vínculos existen con el rendimiento de las organizaciones?

Frank Brulhart, Cathy Krohmer et Ewan Oiry

Volume 23, numéro 4, 2019

Compétences : quels liens avec la performance des organisations ?

Competences: What Links with the Performance of Organizations?

Competencias: ¿qué vínculos existen con el rendimiento de las organizaciones?

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1066073ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1066073ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)

1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

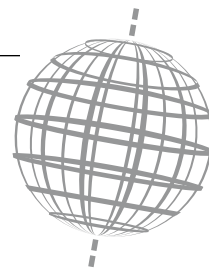
Citer ce document

Brulhart, F., Krohmer, C. & Oiry, E. (2019). Mot des rédacteurs invités : compétences : quels liens avec la performance des organisations ? *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23(4), 118–123. <https://doi.org/10.7202/1066073ar>

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2019

Cet article est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>



Compétences : quels liens avec la performance des organisations ?

FRANK BRULHART

Aix-Marseille Université, LEST UMR CNRS 7317

CATHY KROHMER

Aix-Marseille Université, LEST UMR CNRS 7317

EWAN OIRY

ESG UQAM

Le lien entre compétences et performances est une question ancienne mais récurrente et encore difficile à saisir en Sciences de Gestion. C'est souvent précisément ce lien qui est posé comme la justification même de l'intérêt pour la notion de compétence. Pourtant, de façon paradoxale peu d'études l'analysent en profondeur. Alors que les tentatives d'identification des clés universelles de la performance ont rapidement montré leurs limites (Foster et Kaplan, 2001), l'exploration des manœuvres, des pratiques ou encore des comportements susceptibles de maintenir ou développer les performances de l'organisation demeure une question toujours d'actualité et non tranchée en stratégie comme en gestion des ressources humaines (Miller *et al.*, 2013; Lengnick-Hall *et al.*, 2009; Ndofor *et al.*, 2011; Malpica Romero *et al.*, 2014; Prieto *et al.*, 2014; Peng *et al.*, 2014; Barrick *et al.*, 2015; Brulhart et Gherra, 2015).

La théorie des ressources et compétences, parce qu'elle alimente le débat sur l'importance respective des capacités internes des entreprises et des facteurs externes dans l'atteinte de la performance (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1991; Hansen et Wernerfelt, 1989) s'ancre profondément dans ces questionnements. Au cours des trente dernières années, cette théorie a connu un formidable développement (Métais, 2004; Foss, 2007; Brulhart *et al.*, 2010). De nombreuses ramifications s'en inspirent directement : l'approche par les compétences ou « Competence-Based Management » (Prahalad et Hamel, 1990; Sanchez, Heene, 1997; Wright *et al.*, 2001); l'approche par les capacités dynamiques ou « Dynamic Capabilities » (Teece *et al.*, 1997; Teece, 2007); l'approche par les connaissances ou « Knowledge-Based View » (Spender et Grant, 1996; Nonaka *et al.*, 2000). Ces approches transversales aux sciences de gestion ont permis aux chercheurs en stratégie et en gestion des ressources humaines de s'en saisir largement.

Pourtant, malgré ces références communes, le concept de compétence reste caractérisé par une séparation entre la manière dont il était abordé en management stratégique et en gestion des ressources humaines (Oiry, 2004). Alors que le management stratégique s'attache à identifier les liens existant entre les compétences-clés et la performance de l'organisation (Barney *et al.*, 2011), la gestion des ressources humaines se focalise principalement sur la gestion des compétences individuelles et s'interroge sur les moyens de rétribuer ces compétences (gestion des rémunérations et des carrières) et de les développer (gestion de la formation, mises en situation, etc.) (Lengnick-Hall *et al.*, 2009; Rouby *et al.*, 2012).

Les articles rassemblés dans ce dossier thématique « Compétences : quels liens avec la performance des

organisations ? » contribuent à rapprocher ces deux perspectives, en particulier en articulant différents niveaux d'analyse.

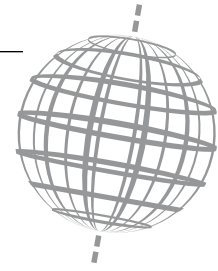
Le premier article a pour point de départ des défis de performance pour les organisations étudiées et aboutit à l'identification des difficultés de la construction des compétences internes nécessaires pour relever ces défis. Pour pouvoir investir les nouveaux marchés qu'elle vise, la première entreprise étudiée souhaite doubler le nombre de produits complexes qu'elle propose. Pour cela, elle doit augmenter ses compétences internes de 50 %. La seconde entreprise étudiée souhaite réactiver une expertise qu'elle n'utilise plus depuis une dizaine d'années. Pour cela, elle doit augmenter ses compétences internes de 100 %. Les deux entreprises échouant à atteindre ces objectifs, cet article permet de conceptualiser les mécanismes qui sous-tendent le développement des compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques de performance. En particulier, cet article renforce la conceptualisation du « délai d'assimilation » et précise son rôle dans le développement des compétences internes. Il est ainsi particulièrement intéressant de souligner qu'il est très largement contradictoire avec les objectifs de performance à court terme des organisations.

Le second article enrichit le concept de compétence clé qui est très largement considéré par la RBV comme l'ingrédient central de la performance d'une organisation. En étudiant une compétence très spécifique (les compétences des autistes Asperger), cet article montre que certaines compétences sont considérées comme « négatives ». Elles sont supposées diminuer la performance de l'organisation. Or, si on les inscrit dans la perspective théorique des « valuations studies », il apparaît que ces compétences ne sont pas « négatives » en elles-mêmes mais qu'elles sont globalement évaluées négativement par les organisations (et le marché du travail). Cet article détaille alors que des opérations de catégorisation et de légitimation permettent de construire une valeur contextuelle forte pour ces compétences et qu'elles peuvent alors devenir à leur tour des ingrédients clés pour la performance de certaines organisations.

Enfin, le troisième article a pour point de départ la compétence telle qu'elle est envisagée en Gestion des Ressources Humaines. Il la définit donc comme une combinaison de ressource en situation. Cet article construit le dialogue avec la perspective stratégique et la question de la performance des organisations en traitant le lien entre la compétence collective et la performance des équipes. Il montre que ce lien est renforcé par deux variables modératrices : le leadership partagé et le coaching.

Bibliographie

- BARNEY, Jay B., KETCHEN JR, David J., WRIGHT, Mike (2011). The future of resource-based theory : revitalization or decline?. *Journal of management*, Vol. 37(5), pp. 1299-1315.
- BARRICK Murray R., THURGOOD Gary R., SMITH Troy A., COURTRIGHT Stephen H. (2015). Collective organizational engagement : linking motivational antecedents, strategic implementation and firm performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 58(1), pp. 111-135.
- BRULHART Franck, GHERRA Sandrine (2015). Stratégie environnementale proactive, compétences naturelles, et performance économique : une approche par la théorie des ressources et compétences, *Management international/International Management/Gestión Internacional*, Vol. 20(1), pp. 94-113.
- BRULHART Franck, PRÉVOT Frédéric, GUIEU Gilles, MALTESE Lionel (2010). Ressources, compétences et capacités dynamiques : fondements et actualités, *Revue Française de Gestion*, 204, pp. 83-86
- FOSS Nicolai J (2007). Scientific Progress in Strategic Management : the case of Resource-Based View, *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol. 4(1-2), pp. 29-46.
- FOSTER R.N., KAPLAN S. (2001). *Creative destruction*. McKinsey.
- HANSEN, Gary S., WERNERFELT, Birger. (1989). Determinants of firm performance : The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic management journal*, Vol. 10(5), pp. 399-411.
- LENGNICK-HALL Mark, LENGNICK-HALL Cynthia, ANDRADE Leticia and DRAKE Brian (2009). Strategic human resource management : The evolution of the field, *Human Resource Management Review*, Vol. 19(2), pp. 64-85.
- MALPICA ROMERO Alberto D., RAMIREZ-SOLIS Edgar R., BANOS MONROY Veronica I. (2014). Strategic orientations and their relationship with performance : a case of a mexican family firm, *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 13(2), pp. 1-20.
- MILLER, Chet C., WASHBURN, Nathan T., GLICK, William H. (2013). Perspective—The myth of firm performance, *Organization Science*, Vol. 24(3), pp. 948-964.
- NDOFOR, Hermann Archidi, Sirmon, David G., HE, Xiaoming. (2011). Firm resources, competitive actions and performance : investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 32(6), pp. 640-657.
- NONAKA, Ikujiro, TOYAMA, Ryoko, NAGATA, Akiya (2000). A firm as a knowledge-creating entity : a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and corporate change*, Vol. 9(1), pp. 1-20.
- Oiry, Ewan (2004), *De la Qualification à la Compétence : rupture ou continuité?*, Paris, L'Harmattan.
- PENROSE, Edith T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Great Britain : Basil Blackwell and Mott Ltd.
- PRAHALAD COIMBATORE Krishnarao, HAMEL Gary (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68(3), pp. 79-91.
- PRIETO Leon C., PHIPPS Simone T.A., ADDAE Isaac Y. (2014). Is Wall-Mart a social enterprise? An exploration of the relationship between corporate reputation, corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 13(2), pp. 51-60.
- ROUBY, Evelyne, OIRY, Ewan, THOMAS, Catherine (2012). Un référentiel pour articuler les compétences stratégiques et individuelles. *Management et Avenir*, 7, pp. 37-56.
- RUMELT Richard P. (1991). How does industry matter? *Strategic Management Journal*, Vol. 12(3), pp. 167-185.
- SANCHEZ Ron, HEENE Aimé (1997). Reinventing strategic management : New theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal*, Vol. 15(3), pp. 303-317.
- SPENDER J.-C.; GRANT Robert M. (1996). Knowledge and the firm : overview. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, pp. 5-9.
- TEECE David J., Pisano Gary, Shuen Amy (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18(7), pp. 509-533.
- TEECE David J (2007). Explicating Dynamic Capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350.
- WERNERFELT, Birger (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of general management*, Vol. 14(3), pp. 4-12.
- WRIGHT, Patrick M., DUNFORD, Benjamin B., SNELL, Scott A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, Vol. 27(6), pp. 701-721.
- PENG CHIH-WEI, Yang Mei-Ling. (2014). The Effect of Corporate Social Performance on Financial Performance : The Moderating Effect of Ownership Concentration. *Journal of Business Ethics*, Vol. 123(1), pp. 171-182.



Competences: What Links with the Performance of Organizations?

FRANK BRULHART

Aix-Marseille Université, LEST UMR CNRS 7317

CATHY KROHMER

Aix-Marseille Université, LEST UMR CNRS 7317

EWAN OIRY

ESG UQAM

The link between competences and performances is old but recurrent and still difficult to analyze in Management Sciences. Often this link is precisely presented as justifying interest in the notion of competence. Yet, paradoxically, few studies have analyzed it in depth. Attempts to identify universal keys of performance quickly show their limits (Foster and Kaplan, 2001). Exploration of the practices or behaviors that can maintain or develop performance in organizations thus remains a very present unanswered question in strategy and human resource management (Miller et al., 2013; Lengnick-Hall et al., 2009; Ndofo et al., 2011; Malpica Romero et al., 2014; Prieto et al., 2014; Peng et al., 2014; Barrick et al., 2015; Brulhart and Gherra, 2015).

Resource and competence theory, which feeds the debate on the respective importance of firms' internal capabilities and external factors in achieving performance (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1991; Hansen and Wernerfelt, 1989), is thus deeply rooted in these discussions. Over the last thirty years, this theory has undergone a remarkable development (Foss, 2007; Brulhart et al., 2010) and many ramifications have been directly inspired by it: "competence-based management" (Prahalad and Hamel, 1990; Sanchez, Heene, 1997; Wright et al., 2001); "dynamic capabilities" (Teece et al., 1997; Teece, 2007); the "knowledge-based view" (Spender and Grant, 1996; Nonaka et al., 2000). These approaches able to be used in different management sciences have enabled researchers in strategy and human resource management to make considerable use of them.

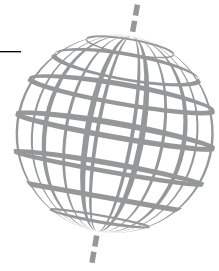
However, despite these common references, the concept of competence remains characterized by a clear-cut separation between the ways it has been handled in strategic management and human resources management (Oiry, 2004). Whereas strategic management aims to identify the links between competences and performance of the organization (Barney et al., 2011), human resource management focuses mainly on the management of individual competences and the ways of rewarding these competences (remuneration and career management) and developing them (training management, deployment, etc.) (Wright et al., 2001; Lengnick-Hall et al., 2009; Rouby et al., 2012).

The three papers of these thematic issue contribute to better interconnected these two perspectives, in particular by articulating different level of analysis: individual, collective and organizational competences.

References

- BARNEY, Jay B., KETCHEN JR, David J., WRIGHT, Mike (2011). The future of resource-based theory : revitalization or decline?. *Journal of management*, Vol. 37(5), pp. 1299-1315.
- BARRICK Murray R., THURGOOD Gary R., SMITH Troy A., COURTRIGHT Stephen H. (2015). Collective organizational engagement : linking motivational antecedents, strategic implementation and firm performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 58(1), pp. 111-135.
- BRULHART Franck, GHERRA Sandrine (2015). Stratégie environnementale proactive, compétences naturelles, et performance économique : une approche par la théorie des ressources et compétences, *Management international/International Management/Gestión Internacional*, Vol. 20(1), pp. 94-113.
- BRULHART Franck, PRÉVOT Frédéric, GUIEU Gilles, MALTESE Lionel (2010). Ressources, compétences et capacités dynamiques : fondements et actualités, *Revue Française de Gestion*, 204, pp. 83-86
- FOSS Nicolai J (2007). Scientific Progress in Strategic Management : the case of Resource-Based View, *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol. 4(1-2), pp. 29-46.
- FOSTER R.N., KAPLAN S. (2001). *Creative destruction*. McKinsey.
- HANSEN, Gary S., WERNERFELT, Birger. (1989). Determinants of firm performance : The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic management journal*, Vol. 10(5), pp. 399-411.
- LENGNICK-HALL Mark, LENGNICK-HALL Cynthia, ANDRADE Leticia and DRAKE Brian (2009). Strategic human resource management : The evolution of the field, *Human Resource Management Review*, Vol. 19(2), pp. 64-85.
- MALPICA ROMERO Alberto D., RAMIREZ-SOLIS EdgarR., BANOS MONROY Veronica I. (2014). Strategic orientations and their relationship with performance : a case of a mexican family firm, *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 13(2), pp. 1-20.
- MILLER, Chet C., WASHBURN, Nathan T., GLICK, William H. (2013). Perspective—The myth of firm performance, *Organization Science*, Vol. 24(3), pp. 948-964.
- NDOFOR, Hermann Archidi, Sirmon, David G., HE, Xiaoming. (2011). Firm resources, competitive actions and performance : investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 32(6), pp. 640-657.

- NONAKA, Ikujiro, TOYAMA, Ryoko, NAGATA, Akiya (2000). A firm as a knowledge-creating entity : a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and corporate change*, Vol. 9(1), pp. 1-20.
- Oiry, Ewan (2004), *De la Qualification à la Compétence : rupture ou continuité?*, Paris, L'Harmattan.
- PENROSE, Edith T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Great Britain : Basil Blackwell and Mott Ltd.
- PRAHALAD COIMBATORE Krishnarao, HAMEL Gary (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68(3), pp. 79-91.
- PRIETO Leon C., PHIPPS Simone T.A., ADDAE Isaac Y. (2014). Is Wall-Mart a social enterprise? An exploration of the relationship between corporate reputation, corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 13(2), pp. 51-60.
- ROUBY, Evelyne, OIRY, Ewan, THOMAS, Catherine (2012). Un référentiel pour articuler les compétences stratégiques et individuelles. *Management et Avenir*, 7, pp. 37-56.
- RUMELT Richard P. (1991). How does industry matter? *Strategic Management Journal*, Vol. 12(3), pp. 167-185.
- SANCHEZ Ron, HEENE Aimé (1997). Reinventing strategic management : New theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal*, Vol. 15(3), pp. 303-317.
- SPENDER J.-C.; GRANT Robert M. (1996). Knowledge and the firm : overview. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, pp. 5-9.
- TEECE David J., Pisano Gary, Shuen Amy (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18(7), pp. 509-533.
- TEECE David J (2007). Explicating Dynamic Capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350.
- WERNERFELT, Birger (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of general management*, Vol. 14(3), pp. 4-12.
- WRIGHT, Patrick M., DUNFORD, Benjamin B., SNELL, Scott A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, Vol. 27(6), pp. 701-721.
- PENG CHIH-WEI, Yang Mei-Ling. (2014). The Effect of Corporate Social Performance on Financial Performance : The Moderating Effect of Ownership Concentration. *Journal of Business Ethics*, Vol. 123(1), pp. 171-182.



Competencias: ¿qué vínculos existen con el rendimiento de las organizaciones?

FRANK BRULHART

Aix-Marseille Université, LEST UMR CNRS 7317

CATHY KROHMER

Aix-Marseille Université, LEST UMR CNRS 7317

EWAN OIRY

ESG UQAM

El vínculo entre competencias y rendimientos es una antigua pero recurrente pregunta. Es todavía difícil de analizar en Management Science. A menudo, es precisamente ese vínculo que constituye la justificación misma del interés por la noción de competencia. Sin embargo, de manera paradójica, pocos estudios lo analizan a fondo. Tentativas de identificación de las claves universales del rendimiento mostraron rápidamente sus límites (Foster y Kaplan, 2001). La exploración de las prácticas y los comportamientos susceptibles de mantener o desarrollar los rendimientos de la organización sigue siendo una cuestión vigente y no resuelta en estrategia y gestión de recursos humanos (Miller et al., 2013; Lengnick-Hall et al., 2009; Ndofor et al., 2011; Malpica Romero et al., 2014; Prieto et al., 2014; Peng et al., 2014; Barrick et al., 2015; Brulhart et Gherra, 2015).

Debido a que la teoría de los recursos y competencias fomenta el debate sobre la importancia respectiva de las capacidades internas de las empresas y de los factores externos en el logro del rendimiento (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989), se arraiga profundamente en esas problemáticas. Durante los últimos treinta años, esa teoría conoció un importante desarrollo (Foss, 2007; Brulhart et al., 2010) y numerosas ramificaciones se inspiran directamente de ella: un enfoque desde las competencias o “Competence-Based Management” (Prahalad y Hamel, 1990; Sanchez, Heene, 1997; Wright et al., 2001); el enfoque por capacidades dinámicas o “Dynamic Capabilities” (Teece et al., 1997; Teece, 2007); el enfoque por los conocimientos o “Knowledge-Based View” (Spender y Grant, 1996; Nonaka et al., 2000). Esos enfoques transversales a las ciencias de gestión han permitido a los investigadores en estrategia y gestión de recursos humanos apropiarse ampliamente de ella.

Sin embargo, a pesar de esas referencias comunes, el concepto de competencia sigue caracterizado por una clara separación entre la manera cómo estaba abordado en la gestión estratégica y en la gestión de recursos humanos (Oiry, 2004). Mientras que la gestión estratégica trata de identificar los vínculos entre las competencias y el rendimiento de la organización (Barney et al. 2011), la gestión de recursos humanos se centra fundamentalmente en las competencias individuales y se pregunta cuáles son los medios que han de aplicarse para retribuir esas competencias (administración de los sueldos y de las carreras) y mejorarlas (gestión de la formación, simulaciones de situaciones etc.) (Wright et al., 2001; Lengnick-Hall et al., 2009; Roubey et al., 2012).

Los artículos reunidos en este dossier temático “Competencias: ¿qué se vincula con el rendimiento de las organizaciones?” contribuyen a acercar estas dos perspectivas, en particular articulando diferentes niveles de análisis.

Los artículos reunidos en este dossier temático “Competencias: ¿qué se vincula con el rendimiento de las organizaciones?” contribuyen a acercar estas dos perspectivas, en particular articulando diferentes niveles de análisis.

Bibliografía

- BARNEY, Jay B., KETCHEN JR, David J., WRIGHT, Mike (2011). The future of resource-based theory : revitalization or decline?. *Journal of management*, Vol. 37(5), pp. 1299-1315.
- BARRICK Murray R., THURGOOD Gary R., SMITH Troy A., COURTRIGHT Stephen H. (2015). Collective organizational engagement : linking motivational antecedents, strategic implementation and firm performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 58(1), pp. 111-135.
- BRULHART Franck, GHERRA Sandrine (2015). Stratégie environnementale proactive, compétences naturelles, et performance économique : une approche par la théorie des ressources et compétences, *Management international/International Management/Gestión Internacional*, Vol. 20(1), pp. 94-113.
- BRULHART Franck, PRÉVOT Frédéric, GUIEU Gilles, MALTESE Lionel (2010). Ressources, compétences et capacités dynamiques : fondements et actualités, *Revue Française de Gestion*, 204, pp. 83-86
- FOSS Nicolai J (2007). Scientific Progress in Strategic Management : the case of Resource-Based View, *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol. 4(1-2), pp. 29-46.
- FOSTER R.N., KAPLAN S. (2001). *Creative destruction*. McKinsey.
- HANSEN, Gary S., WERNERFELT, Birger. (1989). Determinants of firm performance : The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic management journal*, Vol. 10(5), pp. 399-411.
- LENGNICK-HALL Mark, LENGNICK-HALL Cynthia, ANDRADE Leticia and DRAKE Brian (2009). Strategic human resource management : The evolution of the field, *Human Resource Management Review*, Vol. 19(2), pp. 64-85.
- MALPICA ROMERO Alberto D., RAMIREZ-SOLIS EdgarR., BANOS MONROY Veronica I. (2014). Strategic orientations and their relationship with performance : a case of a mexican family firm, *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 13(2), pp. 1-20.

- MILLER, Chet C., WASHBURN, Nathan T., GLICK, William H. (2013). Perspective—The myth of firm performance, *Organization Science*, Vol. 24(3), pp. 948-964.
- NDOFOR, Hermann Archidi, Sirmon, David G., HE, Xiaoming. (2011). Firm resources, competitive actions and performance : investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 32(6), pp. 640-657.
- NONAKA, Ikujiro, TOYAMA, Ryoko, NAGATA, Akiya (2000). A firm as a knowledge-creating entity : a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and corporate change*, Vol. 9(1), pp. 1-20.
- Oiry, Ewan (2004), *De la Qualification à la Compétence : rupture ou continuité?*, Paris, L'Harmattan.
- PENROSE, Edith T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Great Britain : Basil Blackwell and Mott Ltd.
- PRAHALAD COIMBATORE Krishnarao, HAMEL Gary (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68(3), pp. 79-91.
- PRIETO Leon C., PHIPPS Simone T.A., ADDAE Isaac Y. (2014). Is Wall-Mart a social enterprise? An exploration of the relationship between corporate reputation, corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 13(2), pp. 51-60.
- ROUBY, Evelyne, OIRY, Ewan, THOMAS, Catherine (2012). Un référentiel pour articuler les compétences stratégiques et individuelles. *Management et Avenir*, 7, pp. 37-56.
- RUMELT Richard P. (1991). How does industry matter? *Strategic Management Journal*, Vol. 12(3), pp. 167-185.
- SANCHEZ Ron, HEENE Aimé (1997). Reinventing strategic management : New theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal*, Vol. 15(3), pp. 303-317.
- SPENDER J.-C.; GRANT Robert M. (1996). Knowledge and the firm : overview. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, pp. 5-9.
- TEECE David J., Pisano Gary, Shuen Amy (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18(7), pp. 509-533.
- TEECE David J (2007). Explicating Dynamic Capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350.
- WERNERFELT, Birger (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of general management*, Vol. 14(3), pp. 4-12.
- WRIGHT, Patrick M., DUNFORD, Benjamin B., SNELL, Scott A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, Vol. 27(6), pp. 701-721.
- PENG CHIH-WEI, Yang Mei-Ling. (2014). The Effect of Corporate Social Performance on Financial Performance : The Moderating Effect of Ownership Concentration. *Journal of Business Ethics*, Vol. 123(1), pp. 171-182.