



**HAL**  
open science

## La compétence collective : une arme face à la crise ?

Anne Boraud

► **To cite this version:**

Anne Boraud. La compétence collective : une arme face à la crise?. 11è Congrès "Philosophie(s) du Management", Société de Philosophie et des Sciences de Gestion, May 2023, Evry, France. hal-04788703

**HAL Id: hal-04788703**

**<https://hal.science/hal-04788703v1>**

Submitted on 18 Nov 2024

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

## Communication 11ème CONGRES « PHILOSOPHIE(S) DU MANAGEMENT ». (31 Mai au 2 Juin 2023. Université d'Évry)

### La compétence collective : une arme face à la crise ?

Anne BORAUD, doctorante en sciences de gestion à l'Université de Paris-Cité. (Dir. Pr Martine Brasseur). DEA et agrégation de philosophie. [anne.boraud@etu.u-paris.fr](mailto:anne.boraud@etu.u-paris.fr)

Résumé : Le projet présenté consiste à porter un regard sur notre actualité marquée ces deux dernières années par une forte prégnance des discours sur la crise : sanitaire, économique, sociétale, écologique, etc. Parmi les pistes explorées pour la dépasser, un lieu commun émerge : dans la difficulté, on est plus fort à plusieurs que tout seul. Le management stratégique des compétences considère la compétence collective comme une des ressources-clés que les organisations ont intérêt à mobiliser pour traverser une crise. Nous confronterons cette approche à celle de la philosophe Hannah Arendt qui, en développant une pensée de la crise originale, en vient à la situer au cœur de l'action collective. La problématique traitée sera de savoir s'il est concevable qu'un collectif, lui-même en proie à la crise, soit une arme face aux turbulences traversées ponctuellement par une organisation. Nous poserons les limites du management stratégique de crise en nous appuyant sur l'approche événementielle proposée par Arendt. Elle ouvre sur une lecture de notre historicité qui, par analogie entre l'espace managérial et l'espace politique, apporte un autre regard sur le rôle des compétences collectives dans les situations de crise.

Les dernières années ont vu la généralisation, jusqu'à l'exagération, de l'usage du mot crise : sanitaire, politique, sociétale, énergétique, économique, etc... La crise est partout et touche tous les domaines de nos vies, appelant à de multiples diagnostics, pronostics et appels à mobiliser toutes les armes dont nous disposons. Une des illustrations marquantes est restée le discours guerrier, prononcé par le Président de la République le 16 mars 2020, qui proclamait, au cœur de la crise du Covid-19, « nous sommes en guerre », en appelant à l'entraide, à la solidarité, comme d'autres avant lui proclamaient l'Union Sacrée. Une des armes souvent évoquées face à une crise, c'est la force du collectif. Nous connaissons tous ces adages : « tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin », « 1+1=3 », etc... Ils alimentent l'idée selon laquelle le groupe est doté d'une compétence spécifique qui le rend plus apte à faire face à une situation qu'un individu tout seul. Les discours accompagnant les pratiques managériales vantent sans fin les vertus du *team-building*, de l'intelligence collective ou du travail collaboratif. Les recherches en sciences de gestion ont élaboré depuis une vingtaine d'années le concept de compétence collective pour identifier cette plus-value spécifique, portée par le groupe, dans une organisation. Elles ont abouti à une notion, dont les grandes lignes sont aujourd'hui stabilisées, et qui se définit comme un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être dont la combinaison au sein d'un groupe crée une synergie singulière. Celle-ci pourrait être ce qui fait la différence lorsque survient une crise qui, par ses turbulences, déstabilise brutalement un fonctionnement habituel. En parallèle, les disciplines des sciences humaines s'attachent à décrire toutes les facettes de ce que serait la crise contemporaine du collectif. La sociologie pointe la montée de l'individualisme, la perte du lien social, l'affaiblissement des repères qui cimentent les groupes sociaux. La philosophie s'est aussi saisie de l'idée en trouvant dans la modernité les racines de nos postures contemporaines. Même si d'autres propositions ont fleuri (postmodernisme, hypermodernité), le constat d'un lien étroit entre crise consubstantielle à la modernité -qui nous traverse depuis la fin du XVIIIe siècle- et fragilité du collectif reste fondateur. Un collectif, lui-même en crise, peut-il faire émerger et mobiliser des compétences utiles pour affronter une crise locale de type organisationnel ? Qu'est-ce qui ferait de la compétence collective une ressource nouvelle face à la crise, dès lors que celle-ci est structurelle ?

Dans un premier temps, nous poserons un regard critique sur la possibilité et la pertinence à considérer la compétence collective comme une arme, en confrontant la lecture de la crise que proposent les sciences de gestion avec celle développée par la philosophe Hannah Arendt. Ensuite, en nous appuyant sur cette dernière, nous envisagerons en quoi la compétence collective est une alliée, même si le collectif est en crise. Enfin, nous verrons les conséquences managériales de cette thèse en opérant un parallèle entre le champ politique arendtien et celui du management.

### **1.La compétence collective : une arme impuissante pour gérer la crise.**

Dans un premier temps, nous montrerons en quoi la compétence collective ne peut être une arme face à la crise, en repartant des recherches menées en sciences de gestion autour de la notion de crise. Elles distinguent deux approches, l'une dite processuelle, l'autre événementielle (Boumrar, 2010). Pour la première, « les crises sont définies plutôt comme le résultat d'un processus cumulatif et continu de dysfonctionnements organisationnels » (Boumrar, 2010). Une série d'événements probables, à une échelle micro, crée une conjonction soudaine qui affecte les individus et les collectifs de diverses manières (psychologique, organisationnelle, économique, etc.). La temporalité est ici linéaire et séquentielle, elle se découpe en étapes : signes précurseurs, éléments déclencheurs, facteurs de résolution. Cette définition de la crise est la plus investie et trouve des prolongements dans les nombreux travaux sur la gestion de crise qui ont produit outils et méthodes pour anticiper, gérer et développer la résilience des acteurs (Roux-Dufort, 2015). L'approche dite événementielle est moins courante (Forgues, 1983 ; Hermann, 1963 ; Reilly, 1993). Elle met l'accent sur la rupture imprévisible, la surprise, voire la sidération provoquée par un événement, jugé déclencheur, qui va souvent se confondre avec la crise elle-même. Ici, la temporalité privilégiée est celle de l'instant ; les auteurs s'attachant davantage à étudier les conséquences de la crise.

Dans l'approche processuelle, la compétence collective apparaît logiquement comme une arme de coopération, de coordination et de soutien mutuel. Le concept s'est développé depuis un peu plus de vingt ans en sciences de gestion. Parmi les multiples définitions, nous retenons celle de Beton et Bertolucci (2020) qui parlent d'« un savoir agir collectif reconnu, porteur de sens dans la réalisation des tâches individuelles, exigée par une situation ». La compétence collective n'est pas la somme des compétences individuelles mais l'atout supplémentaire qui émerge de la synergie du groupe et vise un résultat spécifique à un contexte donné. L'article pionnier de Retour et Krohmer (2006) met à jour quatre attributs qui sont des signes de présence ou des facteurs d'émergence de la compétence collective dans une organisation : l'existence d'un référentiel commun, d'un langage partagé, d'une mémoire collective, d'un engagement subjectif. Le management est invité à les développer pour améliorer la performance de l'organisation. Il prend une coloration stratégique lorsque la filiation entre compétence et performance collective est clairement assumée. Ce discours trouve ses sources dans le *Resource Based View* (Defélix et. al., 2014 ; Le Boulaire et. al., 2008 ; Michaux, 2009) qui conduit à envisager la compétence collective comme un des multiples actifs que l'organisation doit mobiliser pour pousser son avantage concurrentiel. Dans la ligne de ce mouvement ouvert par Hamel et Prahalad (1991) avec la notion de compétence-clé (ou *core competence*), la compétence collective apparaît donc comme une arme majeure pour traverser une crise organisationnelle.

La philosophie d'Arendt permet de formuler quelques réserves quant à cette démarche. Dans un article de 1951, intitulé « Les œufs se rebiffent », la philosophe cite l'expression courante : « on ne fait pas d'omelette sans casser des œufs ». De même que dans une omelette, les œufs restent présents sans être identifiables, dans une société de masse, les individus sont bien là, mais sont devenus interchangeables et uniformisés. Par analogie, ce qui importe à l'organisation, c'est de mobiliser toute ressource (tangibile ou intangible) susceptible de créer un avantage concurrentiel. Peu importe ce qu'elle est. L'organisation apparaît comme une grande omelette où les œufs (compétences individuelles ou collectives) sont mêlés et oubliés derrière l'efficacité. Seul le tout a une valeur. Arendt s'inscrit en faux contre cette approche du politique qui reviendrait à faire de cet espace riche des singularités et originalités individuelles un pur instrument d'efficacité. « Seule la chose que je vais

faire sera réelle -cette idée, parfaitement juste et légitime dans le domaine de la fabrication- est perpétuellement démentie par le cours des événements tels qu'il a lieu et où il n'y a rien de plus fréquent que l'inattendu ». (1993, p.375). La crise du collectif s'illustre précisément par cette confusion entre le monde de l'*homo faber* (celui de la fabrication, de la production) et celui de l'*homo politicus* (celui des affaires humaines qui recoupe le politique, mais aussi, nous l'ajoutons, le management). Considérer que la compétence collective est une arme contre la crise serait verser dans un mélange des genres où le groupe est envisagé dans sa globalité, comme une ressource totalisante et uniforme, valant par ses seuls effets. Le management stratégique des compétences prend à la lettre la loi cybernétique des systèmes qui veut que le tout est plus que la somme de ses parties. L'émergence de la compétence collective se fait donc au prix d'une instrumentalisation du collectif ; laquelle est un marqueur de crise.

## **2. La compétence collective, une alliée de l'organisation face à la crise**

En nous invitant à considérer la crise comme un événement -et non comme un processus qui donne prise à une approche gestionnaire instrumentalisée-, Arendt invite à un détour vers sa philosophie de l'histoire. Elle propose de revenir au sens étymologique du grec *krisis*, que l'on trouve dans la médecine hippocratique. La crise désigne un changement brutal et subi de l'état du malade qui peut prendre une forme paroxystique. Un tel événement ne s'intègre dans aucune série causale linéaire et prévisible. Il ébranle l'individu dans tout son être, mais aussi son entourage. Il est important de resituer cette référence étymologique au contexte dans lequel Arendt la mobilise : la modernité. Celle-ci n'est pas une simple période historique mais un nouveau rapport à soi et aux autres. Il se caractérise par un désarroi radical, conséquence d'un arrachement aux repères du passé. La modernité est le « projet habité par la double volonté d'une auto-fondation rationnelle (penser par soi-même) et d'une auto-institution politique » (Revault d'Allonnes, 2011, p.201). Ceci imprime un nouveau régime dans notre rapport au temps, pris dans une « brèche » qui fait qu'il n'y a plus une tradition qui « choisit et nomme, qui transmet et conserve, qui indique où les trésors se trouvent et quelle est leur valeur » (Arendt, 1995, p.14-15) La crise est cet instant qui nous laisse démunis, sans arme et sans ressource. Les attributs identifiés par Retour et Krohmer (2006) -langage ou référentiel partagés, mémoire collective- tournés vers le passé, sont périmés. Nous sommes condamnés à la sidération de l'instant. Le groupe n'a plus de repères pour reconnaître et retrouver ses « trésors ». Le manager n'est plus en mesure de s'appuyer sur les traditions, les routines organisationnelles pour agir. Ce moment d'égarement est bien identifié dans les sciences de gestion qui étudient les effets paralysants de la crise chez les managers (en 2020, le numéro 293 de la *Revue Française de Gestion* y consacre plusieurs articles) et les interprètent sur un plan psychologique : impact du stress, paralysie des processus de décision, inflation stérile de la communication interne,... Arendt, elle, voit dans cet événement désarmant qu'est la crise l'histoire de notre modernité, soit notre communauté de destin. Aucun fatalisme mais un étroit chemin pour aborder la gestion des affaires humaines sur un mode non instrumental, là même où la modernité a promu en parallèle un modèle technique redoutablement efficace qui nourrit la tentation de faire de la compétence collective un moyen en vue de cette fin totalisante qu'est la performance.

Que peut donc la compétence collective à ce stade ? Arendt n'hésite pas à caractériser la crise comme une « tragédie » : « à chaque crise, c'est un pan du monde, quelque chose de commun à tous, qui s'écroule » (1995, p.230). Il s'agit de réagir en développant un management « dans la brèche du temps ». La parabole de Kafka, citée par Arendt (1993) met en scène un homme pris en étau entre deux forces antagonistes : d'une part, le passé qui le retient en arrière, le ramène à l'origine mais s'avère inopérant pour donner des clés au présent, d'autre part l'avenir qui l'aspire vers l'avant tout en lui barrant la route. Nous pourrions dire que l'enjeu pour le management de la compétence collective est de desserrer l'étau sans se réduire à l'alternative proposée par la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) qui ne nous laisse le choix qu'entre l'adaptation et l'innovation. En rester là reviendrait, selon Arendt, à adopter un « style de faire » qui « raisonne dans le style du calcul des

conséquences » (1993, p.375). Il y aurait ici un double écueil : soit se référer à une tradition éculée, soit se laisser séduire par la tyrannie de la nouveauté. La philosophe en appelle plutôt à une faculté humaine puisée dans les sources mêmes de la modernité, chez Jean-Jacques Rousseau (1755) : la perfectibilité. Cette « faculté distinctive et presque illimitée » contraint l'homme, être démuné, à évoluer. Ce n'est qu'en apprenant qu'il réalise sa condition. Face à la crise, sans repères, notre seule arme est donc notre capacité à apprendre. Elle n'est d'ailleurs, selon Arendt, qu'une confiance dans notre aptitude à créer de la nouveauté. Par conséquent, s'il y a une compétence collective qui reste vivace et utile en toutes circonstances, c'est l'apprentissage (Colin et Grasser, 2009 ; Guilhon et Trepo, 2000). Il en est à la fois le résultat -la compétence collective produit des contenus d'apprentissage- et le levier -parce qu'il la stimule-. Reste à voir comme le collectif, pris dans la crise, peut à la fois affronter celle-ci comme événement et garder confiance dans la vertu de l'apprentissage. Cela nous amène à envisager comment l'espace politique arendtien peut éclairer le management de la compétence collective.

### **3. Nommer et vivre la crise : au-delà d'une compétence collective**

Aborder la crise sans chercher en premier lieu à la gérer revient à accueillir l'événement collectivement. Cela passe par deux dimensions du politique que Arendt juge indissociables et qui constituent le sommet de la *vita activa* : la parole et l'action. Tout d'abord, concernant la parole, Arendt souligne l'importance d'investir l'espace commun pour nommer collectivement ce qu'est ce moment de crise : que se passe-t-il pour nous ? Qu'est-ce qui nous arrive ? L'effort d'explicitation collective reconnaît l'événement pour ce qu'il est. La crise devient un révélateur de vérité : « elle fait tomber les masques et efface les préjugés » (1993, p.224). Pour ce faire, le point de départ est la pluralité propre à l'espace public qui oblige à la transparence. La compétence collective intervient ici soit sous sa forme émergente -en conduisant à une mobilisation spontanée des acteurs-, soit par une impulsion managériale. Arendt évoque le courage de celui qui s'expose et se livre dans sa vulnérabilité pour que soit affirmée collectivement l'innocuité des réponses toutes faites et des recettes éprouvées. Elle parle encore de celui qui choisit d'assumer, sans fard, les conséquences imprévisibles de ses actes. Si ses propos s'appliquent à l'individu, nous en appelons à Sartre pour soutenir qu'ils sont transposables à un collectif. Dans la *Critique de la Raison Dialectique*, il distingue le « collectif sériel » -qui n'est qu'un simple rassemblement d'individus unis par une chose ou un but qui s'impose à eux de l'extérieur- et le « groupe en fusion » dont l'unité « est son propre produit » (1985, p.465). Un tel groupe génère de l'action collective lorsque chaque agent agit en toute liberté dans un objectif conscientisé et voulu par tous, dans une parfaite horizontalité. Il n'y a ni tiers, ni homme providentiel qui disposerait d'une compétence supérieure. L'unité est immanente en ce que « nous sommes, dans la réciprocité, quasi-objet et quasi-sujet l'un pour l'autre et l'un par l'autre simultanément » (1985, p.476). Sur cette base, on peut légitimement parler de courage collectif dès lors que transparence et responsabilité sont partagées et portées consciemment par une équipe qui, dès lors, apprend face à la crise. Les paroles courageuses ne relèvent plus -seulement- d'une sémantique de l'urgence, de la survie, du sauvetage. Elles disent la dynamique toujours en train de se faire d'un groupe qui s'auto-constitue en permanence, tenant son sens et son unité de ses actions, apprenant de et dans la pluralité, via la confrontation des points de vue. Si le collectif en reste à des idées toutes faites, se soutient d'intentions désincarnées, alors il interprètera la crise comme une catastrophe...et il lui donnera cruellement réalité. Seul l'espace de parole ouvert par le collectif -parce qu'il est aussi performatif- permet un détachement qui pose les germes d'une entraide, d'une coopération, d'un soutien mutuel.

Concernant l'action, Arendt rappelle l'étymologie latine qui permet de distinguer *agere* : commencer, prendre une initiative et *gerere* : gérer, mener une entreprise à son terme. Dans le domaine des affaires humaines, l'action -*agere*- prévaut, elle est marquée par l'imprévisible et l'irréversible. Dans le monde politique moderne, là où s'expriment librement la pluralité et la singularité des individus, là où il n'y a plus d'autorité transcendante pour arbitrer, désaccords et conflits sont inévitables. Le collectif incarne ce qu'est l'action et ce par quoi elle est un événement, c'est-à-dire une

crise omniprésente. Jadis, la chose politique était considérée comme le moyen de préserver ce que les hommes avaient de commun. Depuis la modernité, sa raison d'être tient dans ce qui reste du collectif, même effrité : la pluralité. Brasseur définit « le commun » comme « un espace de reconnaissance des différences jusque-là occultées dans un mouvement où pour retrouver la puissance d'agir et de décider, les personnes mettent en commun ce qui ne l'est pas » (Brasseur, 2022, p.29). Peu importe les conflits tant que commun ou collectif sont des tissus de singularités individuelles qui font l'espace public, jusque dans ce paradoxe d'être à la fois le creuset et l'issue à la crise. La conséquence en est que le leader-manager tient plus du politique que de l'artiste ou du technicien. Chargé des affaires humaines, il ne peut travailler ni à la fabrication d'un produit fini, standardisé, destiné à la consommation, ni à la création d'une œuvre immortelle. Il doit savoir et dire combien l'action échappe à sa maîtrise. Il peut, certes, expliquer ce qu'il fait en fonction d'une fin visée, mais sans que jamais son acte ne s'annule dans l'atteinte de l'objectif. Il a pour rôle d'encourager les singularités, les diversités sans jamais invoquer le prétexte de la crise pour uniformiser. Il ne dira jamais qu'on ne fait pas d'omelette sans casser des œufs. Par conséquent, la gestion de crise ne relève pas d'une action, au sens arendtien, mais d'un « style de faire » qui l'inscrit dans l'ordre de la technique. Dans l'événement de la crise, lui-même pris dans un collectif en crise, la sphère politique n'a que faire de compétences, qu'elles soient individuelles ou collectives.

A la démonstration d'Arendt, nous ajouterons deux raisons. Tout d'abord, toute compétence relève d'un savoir. Etymologiquement, la compétence (du latin, *competens*) décrit, dans le domaine juridique, la reconnaissance à agir de celui qui est habilité par son savoir ; usage que l'on retrouve lorsqu'on parle d'une autorité compétente pour décider, par exemple. Or, dans la crise, les savoirs reconnus par quelque autorité que ce soit n'ont plus cours. La seconde raison tient au fait qu'une compétence n'existant qu'en situation, il est délicat de la reconnaître autrement que par son efficacité. Ceci ouvre sur la récurrence, dans le champ des ressources humaines, de la question de sa transférabilité, ou, autrement dit, de sa permanence dans le temps. Illusion, dit Arendt. Quel rôle jouent alors les compétences collectives en situation de crise ? Nous ne le saurons toujours qu'après. En première intention, elles ne sauraient être envisagées comme des armes, sous peine d'aggraver la crise. Face à l'imprévisibilité de l'événement, elles ne sont que des outils rouillés, conservés en mémoire d'un passé révolu. Elles peuvent tout au plus apparaître comme des alliées pour traverser la « brèche du temps » à la condition préalable qu'elles s'incarnent, en toute invisibilité, dans la parole et l'action politiques. Combinées, celles-ci ouvrent sur l'apprentissage qui résultera des décisions prises. Arendt n'oublie pas qu'un des premiers sens du mot *krisis* se trouve dans le domaine juridique où il veut dire décision. Celle-ci est le moment crucial dans l'évolution d'un processus incertain, qui le fait basculer en prenant en compte à la fois le diagnostic, le pronostic et l'issue. Elle est indissociable du jugement qui est la faculté politique par excellence. Parce qu'il est discernement, capacité de distanciation, prise en compte du sens commun, il permet une pensée élargie qui fait place à la pluralité et maintient le lien entre les acteurs, au-delà de leurs différences dans une dynamique d'apprentissage.

Nous nous sommes demandés si la compétence collective pouvait constituer une ressource nouvelle pour affronter une crise. A l'encontre du management stratégique des compétences, nous avons suivi la lecture événementielle de la crise, défendue par Arendt qui nous a conduit à répondre par la négative. Poser un regard uniquement gestionnaire sur la crise apparaît comme un facteur aggravant, voire même comme le symptôme d'une crise plus large -celle du collectif-. La compétence collective peut donc tout au plus devenir une alliée dont nous ne pouvons réaliser l'existence et les effets qu'*a posteriori*. Elle participe alors d'une dynamique qui se fait apprenante à deux conditions : s'inscrire dans le politique -au sens arendtien d'espace créatif d'action et de parole-, et être portée par un collectif -au sens sartrien de groupe « en fusion »-, conscient de son unité, de son sens, de son projet,... bref, de sa liberté.

## Bibliographie :

- Arendt, H. 1993. *Condition de l'homme moderne*. Paris: Presses Pocket.
- Arendt, H. 1995. *La crise de la culture : Huit exercices de pensée politique*. Paris : Gallimard.
- Arendt, H. 2000. *La philosophie de l'existence et autres essais*. Paris : Payot & Rivages.
- Beton, L. et Bertolucci, M. 2020. Dynamique de déconstruction de la compétence collective. *Revue française de gestion*, Vol. 5, n° 290
- Boumrar, J. 2010. « La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel ». *Vie sciences de l'entreprise*. Vol. 185186, n°3.
- Brasseur, M. 2022. Ce qui nous est commun nous désunit-il forcément ? *Revue française de gestion*. Vol. 302, n°1.
- Colin, T. et Grasser, B. 2009. « Des compétences individuelles à la compétence collective : les apports d'une lecture en termes d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier ». in *Gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Recherche de L'AGRH. Paris : AGRH.
- Defélix, C., Le Boulaire, M., Monties, V. et Picq, T. 2014. « La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance ». @GRH vol.11, n°2.
- Forgues, B. 1996. « Nouvelles approches de la gestion des crises ». *Revue Française de Gestion*. n°108.
- Guilhon, A, et Trepo, G. 2000. « La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines ». Montpellier : IX<sup>e</sup> Colloque AIMS
- Hermann, C. F. 1963. « "Some consequences of crisis which limit the viability of organizations" ». *Administrative Science Quarterly*, vol 8, n° 1.
- Le Boulaire, M et Retour,D. 2008. « Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? » *Revue de gestion des ressources humaines* vol.70, n°22.
- Michaux, V. 2009. « Articuler les compétences individuelles, collectives, organisationnelles et stratégiques: les éclairages de la théorie des ressources et du capital social ». in *Gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Recherche de L'AGRH. Paris : Vuibert.
- Prahalad, C. K., et Hamel, G. 1990. « The Core Competence of the Corporation ». *Havard Business Review*. Vol.68.
- Reilly, A. H. 1993. « "Preparing for the worst: the process of effective crisis management" ». *Industrial Environmental Crisis Quarterly*, vol 7, n° 2.
- Retour, D., et Krohmer, C. 2006. « "La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences" ». in *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Recherche de l'AGRH. Paris: Vuibert.
- Revault-d'Allonnes, M. 2011. « Hannah Arendt penseur de la crise ». *Etudes*. Vol.415, n°9.
- Roux-Dufort, C. 2015. « Continuité, anticipation et résilience ». *Sécurité et stratégie*. Vol.18, n°1.
- Sartre, J.P 1985. *Critique de la raison dialectique*, tome I. Paris : Gallimard.
- Teece, D.J., Pisano, G. et Shuen,A. 1997. « Dynamic Capabilities and Strategic Management ». *Strategic Management Journal*. Vol.18, n°7.