

UNIVERSITE D'ORAN

Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales

Mémoire de Magister en Management

Option : Stratégie
(Ecole doctorale)

La problématique des compétences clés
Etude de cas dans quelques entreprises
de l'Ouest Algérien
(La wilaya de Sidi Bel Abbés)

Présentée par :

Melle Kheira BOUGUELMOUNA

Sous la Direction de :

Pr. Abderrezak BENHABIB

Jury :

Président	: Mr. Abdelkader DERBAL	<i>Professeur</i>	Université d'Oran
Rapporteur	: Mr. Abderrezak BENHABIB	<i>Professeur</i>	Université de Tlemcen
Examineur	: Mr. Khaled TAHARI	<i>Maître de conférences (A)</i>	Université d'Oran
Examineur	: Mr. Allal BOURAHLA	<i>Professeur</i>	Université de Sidi Bel Abbés

Année Universitaire : 2009-2010

Remerciements :

Mes remerciements vont à Dieu tout puissant d'avoir éclairé ma vie, en m'orientant vers le chemin du savoir. Je le remercie davantage de m'avoir accordé force, volonté, mais surtout patience et courage que sans eux, il m'aurait été impossible d'arriver à mes fins.

Mes remerciements vont également à :

- Monsieur le Professeur Abderrezak Benhabib, qui a dirigé cette recherche, pour son soutien et ses conseils.
 - Monsieur le Professeur Allal Bourahla, Professeur à l'Université de Sidi-Bel-Abbès pour ses encouragements.
 - Monsieur Abdenour Amrani, Maître de conférences à l'Université de Sidi-Bel-Abbès pour sa coopération.
 - Monsieur Djilali Benameur, Chef département des Sciences de Gestion à la faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion à L'Université de Sidi-Bel-Abbès.
 - Monsieur Mohamed El-Oured Baouche, Maître de conférences à L'Université de Sidi-Bel-Abbès pour son précieux soutien.
 - Monsieur Mohamed Bernou, Professeur de Français au lycée Hassini Hocine Sidi-Bel-Abbès.
 - Aux cadres de l'entreprise Chiali Tubes, en particulier: Mr. Abbas Larbi, Mr. Mohamed Maghraoua, Mr. Karim Cherfi, Mr. Chaib, Mr. Hanafi Bebdjoudi, Mr. Benattou, ainsi qu'à tous les membres de cette société.
 - Aux cadres de l'entreprise Khentour composants automobiles, spécialement à : Madame Meriem Chérifi, Mr. Kader Benali, Mr. Mohamed Fakrouni, Mr. Bekhaled, Melle Fatima Lekhal, Melle Hassiba Maachou.
 - Aux cadres de l'entreprise ENIE : Mr. Baghli, Directeur Financier, Mr. Habib Boussaâda membre de la direction contrôle de gestion.
 - A Monsieur Mohamed Naimi, ancien cadre de l'entreprise nationale des industries électroniques ENIE pour son aide précieuse.
- Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Je dédie ce modeste ouvrage à mes parents et à toute ma famille.

Résumé

La présente recherche a pour objet la mise en exergue des principes du management stratégique moderne, et cela en présentant une analyse détaillée du modèle des ressources et des compétences (MRC) dont l'émergence ne date que du début des années 90 et qui s'intéresse davantage à l'intérieur de l'entreprise en la concevant comme un ensemble de ressources et de compétences, pour relier ainsi la performance des firmes à leur capacité à combiner de manière intelligente les ressources et compétences dont elles disposent afin de pouvoir profiter d'un avantage concurrentiel durable et soutenable par rapport à la concurrence. C'est dans ce cadre que notre recherche s'est voulue révélatrice des fondements de base d'un tel modèle, de ses principes sous-jacents et des conditions qui lui permettent de contribuer vraiment au succès des firmes, tout en vérifiant la possibilité de l'appliquer sur l'entreprise algérienne. Nous avons donc démontré qu'une entreprise et en optant pour une réflexion basée sur les principes du modèle des ressources et des compétences, doit être en mesure d'identifier ce type de compétences, de l'exploiter au mieux et de le développer, voire de le renouveler pour parvenir ainsi à répondre efficacement aux mutations environnementales incessantes, et cela par le biais de plusieurs mécanismes de développement internes et externes. Nous avons également indiqué, d'un côté que ce développement doit être soutenu par la formulation d'une intention stratégique qui garantira le développement des ressources et des compétences dont l'entreprise a vraiment besoin pour fonder son avantage concurrentiel futur, et évitera ainsi à celle-ci les suites graves d'une dérive stratégique, et d'un autre côté que les dirigeants des entreprises sont appelés à mesurer de plus près l'influence des contraintes cognitives sur leurs analyses et décisions stratégiques et donc sur l'intention stratégique qui peut être envisagée, et cela pour réduire au maximum le risque d'erreur et garantir ainsi le succès d'une démarche basée sur les ressources et les compétences.

Au sujet de la partie empirique de ce travail de recherche, notre analyse du contexte économique des entreprises algériennes avait pu démontrer l'incertitude et la complexité dans lesquelles opèrent ces firmes, c'est pourquoi nous avons proposé le modèle d'Amit et Schoemaker(1993) relatif à une articulation entre l'analyse interne et externe comme un modèle valable au cadre national. Dans notre tentative d'application de ce modèle nous avons ciblé trois entreprises de l'ouest algérien (la Wilaya de Sidi-Bel-Abbès), pour révéler ainsi une supériorité très apparente du privé algérien par rapport au public en matière de dotation en ressources et compétences.

Mots clés : Ressources, Compétences Clés, Capacités Dynamiques, Articulation entre analyse interne et externe.

Sommaire

Introduction générale.....1

**Première partie : LA STRATEGIE À L'ÈRE DES MUTATIONS :
UNE APPROCHE THEORIQUE**

CHAPITRE 01 : L'approche classique du management stratégique : apports, limites et réflexions nouvelles.....9

CHAPITRE 02 : Le modèle des ressources et des compétences : une approche moderne en management stratégique aux versions théoriques multiples.....33

CHAPITRE 03 : La compétence clé : une notion fondamentale en management stratégique moderne.....69

**Deuxième partie : VERS UN MANAGEMENT STRATEGIQUE PAR LES
COMPETENCES CLES.**

CHAPITRE 04 : Les compétences clés : Exploitation, Exploration et développement....96

CHAPITRE 05 : L'intention stratégique comme support de développement des compétences clés d'une entreprise.....122

**Troisième partie : APPLICATION DU MODELE DES RESSOURCES ET DES
COMPETENCES AU CONTEXTE ALGERIEN.**

CHAPITRE 06 : L'incertitude de l'environnement Algérien ou l'exigence d'une approche industrie- ressources et compétences.....145

CHAPITRE 07 : Etude empirique de trois entreprises de l'ouest Algérien

(La wilaya de Sidi Bel Abbés).....161

Conclusion générale.....250

Bibliographie et Sitographie.

Table des Matières.

Annexes.

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

Dans un monde globalisé, un monde dont les faits et tendances futurs ne peuvent faire l'objet d'une prédiction rigoureuse, puisque régi par l'ampleur et la rapidité des changements, voire des mutations qui ne cessent de surgir dans tous les domaines : économique, politique, technologique...etc. --L'exemple le plus évident au niveau économique est celui de la récente crise financière d'Octobre 2008 qui avait totalement bouleversé l'ordre et la logique de l'économie mondiale ainsi établis. « Alors qu'au niveau des progrès et des innovations technologiques, on a assisté à un passage de l'âge de la machine à celui de l'information [Spender (1996)], ce qui correspond suivant [Boyer(2002)] à une quatrième révolution technologique fondée sur les technologies de l'information et de la communication. »¹--, un monde où les entreprises sont toutes confrontées à un environnement de plus en plus complexe, changeant, incertain, marqué par une concurrence féroce, des consommateurs plus vigilants, et encore plus exigeants car ayant des choix plus variés et aux goûts volatils . C'est donc dans un tel monde turbulent, complexe et incertain que la réflexion stratégique revêt aujourd'hui une importance capitale sur les deux plans académique et pratique. En effet, considérée par **Quarre François(1987)** comme « une démarche analytique et prospective, faite de rigueur, mais aussi d'imagination mettant l'entreprise en position de gagner dans la compétition qui l'oppose à ses concurrents »², la réflexion stratégique ou encore la stratégie s'est fortement imposée comme une discipline à part entière en sciences de gestion, pour ainsi marquer l'émergence d'un nouveau champ de connaissance, un champ dont la problématique centrale est d'expliquer la différence quant la performance des entreprises. Pourquoi existe-t-il des firmes plus performantes que d'autres ? Quelles sont les véritables causes d'une excellence perçue chez certaines firmes ? C'est dans ce contexte que la pensée stratégique connaît depuis le début des années 60 une évolution continue marquée par le développement de plusieurs courants de pensée qui peuvent être présentés suivant deux grandes approches : classique et moderne.

Suivant l'approche classique, surnommée encore l'approche de l'adaptation et du positionnement, l'environnement est perçu comme une donnée absolue que l'entreprise doit s'y adapter à travers l'acquisition et la défense d'un avantage concurrentiel durable. Dans ce cadre, deux concepts ont été

¹ Delavière Caroline, La Firme comme système de cognition (une approche constructiviste de la firme comme source d'apprentissage collectif et de connaissance), thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur de l'Université Louis Pasteur en Sciences Economiques, soutenue publiquement le 18 Novembre 2003, <http://eprint-scd-ulp.u-strasbg.fr:8080/15/02/delaviere2003.pdf>,P13.

² Marchesnay Micheal, Management stratégique, éd. Organisation Paris (1997), p.184.

développés, à savoir : le SWOT et l'avantage concurrentiel issu de l'analyse Portérienne.

Le SWOT, une œuvre de l'école de Harvard a été fondée sur l'idée suivante : l'entreprise doit effectuer une double analyse, d'une part de ses forces et de ses faiblesses, et d'autre part des opportunités et menaces de l'environnement pour une meilleure réponse face à ses concurrents. L'essentiel dans ce cas était de devoir assurer une certaine convergence entre les deux types d'analyses. Alors que le concept d'avantage concurrentiel pour sa part a été développé par M. Porter au cours des années 80. Sa philosophie est basée sur le raisonnement suivant :

Une analyse approfondie de la structure de l'industrie permettra de mieux appréhender sa logique concurrentielle et donc l'ensemble des facteurs clés de succès qui lui sont propres pour en choisir un terrain de jeux concurrentiel et une armature de base, voire un avantage concurrentiel durable et soutenable. Mais les limites de cette approche feront aussitôt leur émergence sous l'influence de plusieurs facteurs tels qu'une forte intensité concurrentielle, une récession économique, un environnement devenant plus complexe, changeant, difficile à prévoir, et l'idée d'un avantage concurrentiel durable s'est vue dépasser. C'est toute la logique de l'adéquation qui est devenue sans intérêt pour l'entreprise. Hamel et Prahalad (1989-1994) ont souligné dans leur critique relative à l'approche classique, l'incapacité de celle-ci à expliquer la réussite de certaines entreprises notamment japonaises (qui sont peut être les premières à joindre temps-coût-qualité) pourtant en position défavorable. Le secret selon ces auteurs réside dans l'aptitude de ces firmes à transformer les conditions du jeu concurrentiel en leur profit. C'est ainsi que l'approche moderne des ressources et des compétences dont les principes de base s'inspirent essentiellement de l'approche évolutionniste de Nelson et Winter (1980-1990) a fait son apparition. Suivant Tywoniak(1997) : « C'est tout l'ordre logique de l'analyse qui s'est inversé : alors que les théories inspirées de l'économie industrielle partent des caractéristiques de l'environnement pour déterminer les ressources nécessaires à la stratégie, le management des ressources et des compétences part des ressources disponibles à la stratégie et recherche dans quelles conditions celles-ci peuvent permettre d'obtenir un avantage concurrentiel. » Il est donc clair que ce courant de pensée s'intéresse beaucoup plus à l'intérieur de l'entreprise dans une démarche visant à compléter plutôt qu'à contredire l'analyse industrielle de M. Porter portant davantage sur une étude externe. Dans cette perspective, l'environnement n'est plus une simple donnée qu'il faut bien explorer pour s'y adapter, mais bien au contraire, la firme est en mesure de l'influencer en modifiant ses conditions en sa faveur. Autrement dit, l'entreprise a une capacité d'action sur son univers par le biais de ses ressources et de ses compétences. En évoquant maintenant le contexte du modèle des ressources et des compétences

(MRC), même si son origine remonte aux travaux d'Edith Penrose en 1959 qui a été peut être la première à avoir évoqué l'entreprise sous l'angle de ses ressources, mais sa vraie manifestation, son émergence comme théorie fondamentale en management stratégique, plus encore comme courant de pensée moderne en stratégie, date de la fin des années 80 et le début des années 90. Dès son apparition, cette nouvelle logique n'a pas cessé de se développer, de s'enrichir au travers des multiples contributions lui faisant sens. C'est ainsi que ce modèle incarne plusieurs versions parmi lesquelles :

La théorie basée sur les ressources (*Resources Based View*) bâtie par Barney(1991), Collis(1991), Rumelt(1984), Wernerfelt(1984), selon laquelle l'entreprise est perçue comme un réservoir de ressources tangibles et intangibles. La théorie basée sur les compétences clés (*Cores Competencies*) de Hamel et Prahalad(1990-1994), encore en émergence, elle est considérée comme l'essence du modèle en focalisant son attention sur les ressources intangibles de l'entreprise, à savoir les connaissances, voire les compétences, la capacité d'une firme à créer de la valeur, un avantage concurrentiel distinctif à travers une combinaison intelligente de ses ressources et de ses compétences. En ce sens, la compétitivité des firmes d'aujourd'hui est basée sur la détention de compétences qualifiées de centrales, clés, stratégiques ou encore fondamentales. Les deux auteurs ont fortement recommandé aux entreprises de devoir valoriser et protéger ce type de compétences. Cette théorie a été renforcée par les apports d'une autre théorie, celle des capacités dynamiques(ou compétences managériales dynamiques) développée par Teece, Pisano, Collis (1994), Sanchez et Ali(1996). En effet, les capacités dynamiques sont évoquées par ces auteurs comme support de mise en œuvre des compétences centrales. Ils insistent notamment sur le développement et le renouvellement des compétences pour remédier aux situations d'inerties, de rigidités organisationnelles soulignées par Léonard Berton en 1992. Prahalad et Hamel avaient soutenu cette idée en recommandant aux managers d'imaginer, de construire leur futur, et d'établir une architecture stratégique.

De ce qui précède, il est donc clair pour nous que les adeptes du courant des ressources et des compétences et même si leurs apports semblent divergents en terme sémantique, admettent tous l'idée de l'identification, l'exploitation, la construction et le développement des compétences clés. Cependant, il faut souligner et dans une action visant à compléter les fondements de cette approche, une idée qui s'avère primordiale : les compétences clés détenues par une entreprise sont évaluées par rapport à celles relatives, existantes au sein du marché. Dans ce cas l'apport de la théorie classique apparaît très intéressant pour une éventuelle circonscription de ces compétences relatives, c'est pourquoi certains auteurs comme Amit et Schoemaker (1993) ont fortement suggéré une articulation entre les deux types d'analyses interne et externe.

Le présent travail de recherche s'intéressera à l'examen des principes sous-jacents le management par les compétences clés tout en vérifiant dans quelle mesure celui-ci peut-il contribuer à la performance des entreprises.

Les questions suscitées par le développement de cette logique sont donc les suivantes :

- Comment la littérature managériale et stratégique avait qualifié les compétences de clés ?
- Comment une firme peut-elle construire et développer ses compétences clés ?
- Sous quelles conditions ce développement peut-il réussir ?
- Pour évoquer maintenant le cas de notre pays, dans quelle mesure pouvons-nous appliquer ce modèle à l'entreprise algérienne ? n'est-il pas nécessaire de procéder à une double analyse (industrie/ressources et compétences) suivant les apports d'Amit et Schoemaker (1993) ?

Les hypothèses qui guident cette recherche reposent sur le constat suivant :

- ❖ Une compétence peut être qualifiée de clé si elle satisfait certaines conditions : Rareté, Inimitabilité, N-Substituabilité....
- ❖ La Construction, le renouvellement et le développement des compétences passera peut être par une accumulation des connaissances, les notions d'apprentissage organisationnel, d'entreprise apprenante, voire intelligente, d'action collective nous semblent très intéressantes dans ce contexte.
- ❖ Le renouvellement et le développement des compétences supposent l'existence d'une vision stratégique et d'une tension créatrice au sein de l'organisation. Celles-ci peuvent être fortement influencées non seulement par les biais cognitifs des dirigeants mais aussi par tout le schéma cognitif de l'organisation, à savoir son paradigme dominant, sa culture.
- ❖ L'ouverture de l'économie algérienne, l'exigence des consommateurs en économie de marché, les efforts fournis par l'Etat en vue d'attirer les investissements directs étrangers, sont autant de facteurs qui expliquent l'incertitude dans laquelle opèrent les firmes algériennes. A titre illustratif et en évoquant les investissements directs étrangers, ceux –ci et même s'ils restent timides jusqu'à ce jour, constituent une réelle menace pour les sociétés algériennes de par leur capacités, compétences et haut niveau d'expertise.

Les réflexions d'Amit et Scheemaker (1993) sur une éventuelle articulation entre les deux analyses interne et externe nous semblent donc très intéressantes pour le contexte algérien.

L'émergence du modèle des ressources et des compétences (MRC) comme une nouvelle doctrine en management stratégique moderne a été marquée par le développement d'un grand débat entre chercheurs autour du véritable intérêt de ce modèle pour la période actuelle, de ses fondements théoriques de base, ainsi que de ses perspectives de développement. Néanmoins, il faut souligner que l'ensemble des recherches effectuées jusqu'à présent ont été consacrées de manière exclusive à l'affinement de cette approche en introduisant de nouveaux concepts plutôt qu'au développement d'un cadre d'analyse stable du modèle, pouvant constituer une base théorique de référence, non seulement pour les théoriciens mais aussi pour les praticiens. Une telle situation avait provoqué une grande divergence en terme sémantique, cause première de l'aspect tautologique longtemps reproché à ce courant de pensée. Il s'agit là de la première raison qui a suscité notre intérêt pour le modèle. La seconde raison est liée au manque, à l'insuffisance, voire à l'absence totale des travaux de recherche et des publications universitaires en Algérie qui s'intéressent aux approches modernes en management stratégique, en plus d'une méconnaissance quasi-totale du modèle des ressources et des compétences clés dans les entreprises algériennes.

C'est dans ce cadre que notre recherche a pour objet d'apporter éclairage et explicitation autour de cette nouvelle philosophie managériale. Nos d'objectifs peuvent donc se résumer dans les points suivants :

- Tenter de proposer un cadre de stabilité conceptuelle pouvant remédier à la divergence sémantique ainsi constatée.
- Attirer l'attention de la communauté universitaire algérienne sur le développement de ce courant de la pensée stratégique moderne.
- Et enfin, tenter une application empirique du modèle des ressources et des compétences (MRC) au contexte algérien qui est marqué aujourd'hui par une mouvance sans précédent, due essentiellement au passage à l'économie de marché et aux différentes réformes introduites par les pouvoirs publics en ce sens.

Afin de pouvoir répondre à la problématique centrale de notre modeste étude, nous avons choisi la méthode descriptive avec étude de cas de quelques entreprises de l'ouest algérien (la Wilaya de Sidi-Bel-Abbès), et adopté un plan de recherche en trois étapes :

❖ La première partie intitulée : « La stratégie à l'ère des mutations : une approche théorique », s'intéressera au développement conceptuel et théorique qui a marqué le champ disciplinaire du management stratégique, il sera donc question tout d'abord, des conditions du passage de l'approche classique à l'approche moderne en stratégie, pour passer ensuite à l'examen des différentes versions

qu'incarne le modèle des ressources et les compétences(MRC), en particulier celle des compétences clés comme un axe stratégique de la présente recherche.

❖ La deuxième partie pour sa part et sous le thème : «Vers un management stratégique par les compétences clés », se préoccupera d'aborder de manière détaillée les axes et supports de développement des compétences clés comme fondement de base d'une réflexion managériale par les compétences clés.

❖ Et enfin, la troisième partie visera une application empirique du modèle des ressources et des compétences(MRC) au contexte algérien, nous analyserons en premier les principales caractéristiques de la sphère économique algérienne, pour tenter en second de proposer et d'appliquer un modèle d'analyse stratégique valable au cadre national.

PREMIERE PARTIE

LA STRATEGIE À L'ÈRE DES MUTATIONS : UNE APPROCHE THEORIQUE

CHAPITRE 01 : L'approche classique du management stratégique apports, limites et réflexions nouvelles

CHAPITRE 02 : Le modèle des ressources et des compétences : une approche moderne en management stratégique aux versions théoriques multiples

CHAPITRE 03 : La compétence clé : une notion fondamentale en management stratégique moderne

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

C'est parce que l'entreprise est considérée comme une entité économique¹ exerçant son activité au sein d'un environnement qui ne lui est guère favorable, qu'on a choisi la métaphore de la guerre², pour décrire la situation vécue par celle-ci. C'est ainsi que l'environnement a été qualifié de champ de bataille au sein duquel s'affrontent les entreprises belligérantes, et c'est en adoptant une telle logique de pensée, que les managers ont converti la stratégie militaire en une stratégie d'entreprise, marquant ainsi l'émergence de toute une discipline en sciences de gestion au court des années 60. Celle-ci et de part son importance a suscité pas mal d'interventions de la part des chercheurs en management³, qui ne cessent de l'enrichir à ce jour.

La présente partie a pour objet de s'intéresser davantage aux développements conceptuels et théoriques qu'avait connus ce champ disciplinaire, en mettant l'accent dans un premier temps sur l'approche classique comme fondement du management stratégique, chapitre (01). Pour ensuite centrer notre attention sur la seconde révolution scientifique en stratégie, qui date du début des années 90, à savoir le modèle des ressources et des compétences. Marqué par le développement de plusieurs versions théoriques qui le sous tendent, le chapitre (02) aura la charge de traiter de cette originalité, en abordant de manière détaillée chacune des versions de ce modèle. Le chapitre (03) pour sa part examinera en profondeur le concept de compétence clé comme noyau central de notre recherche.

¹ L'entreprise est perçue comme une entité économique puisque sa fonction principale réside dans la production et la commercialisation de biens et services.

² « Dans les années 50, les grandes entreprises américaines cherchèrent des éléments de réflexion pour développer leur stratégie, et crurent en trouver dans les théories militaires sur la conduite des guerres, des campagnes et des batailles. C'est ainsi qu'on avait décrit des batailles célèbres pour les appliquer aux problèmes stratégiques des entreprises ». Marchesnay.M, management stratégique, édition organisation, Paris, 1997, p.7.

³ Ansoff (65-75), Hofer et schandler (78), Henri Mintzberg....

CHAPITRE 01

L'approche classique du management stratégique apports, Limites et réflexions nouvelles

SECTION 01 : L'approche classique du management stratégique : généalogie et apports.

SECTION 02 : Les limites de l'approche classique du management stratégique.

SECTION 03 : La nécessité d'une nouvelle réflexion en management stratégique.

INTRODUCTION :

La stratégie en tant que discipline assez récente en économie et en gestion, pourtant aux origines très anciennes puisque de provenance militaire, avait bénéficié d'un intérêt croissant de la part des chercheurs en sciences de gestion, ayant tous contribué au développement de ses multiples logiques et réflexions. C'est ainsi que la pensée stratégique connaît depuis les années 60, un foisonnement sans précédent des travaux de recherche.

Le présent chapitre a pour vocation de présenter les principaux évènements qui ont marqué le développement de la réflexion stratégique, notamment le courant classique comme une approche révolutionnaire des années 80. La section (01) tentera donc d'aborder les principaux apports de cette approche suivant un cadre généalogique. Les limites et critiques qui lui sont assignées seront traitées par la section (02).

Et enfin, la section (03) sera entièrement consacrée à l'approche par les ressources et les compétences. Traitant essentiellement du potentiel interne de l'entreprise, elle est perçue comme une rupture majeure ayant bouleversé l'ordre logique de la stratégie des années 80.

SECTION 01 : L'APPROCHE CLASSIQUE DU MANAGEMENT STRATEGIQUE : GENEALOGIE ET APPORTS.

L'approche classique ou encore l'approche de l'adaptation et du positionnement, a été développée sous l'influence des contributions de plusieurs auteurs, tels que :

Learned, Christensen, Andrews et Guth qui ont élaboré le modèle LCAG, devenu par la suite le SWOT, M.Porter (1980-1985) et son œuvre concernant l'avantage concurrentiel. Ces réflexions sous tendaient le même principe, qui est relatif au fait que l'environnement est perçu comme une donnée absolue, et que l'entreprise doit s'y adapter à travers l'acquisition et la défense d'un avantage concurrentiel durable. C'est dans ce contexte que cette première section se chargera de présenter une analyse assez détaillée de ces apports.

On examinera donc les deux modèles SWOT et LCAG dans le (§1) qui sera intitulé : Une première contribution : du LCAG au SWOT. Pour s'intéresser ensuite au raisonnement Portérien relatif à l'avantage concurrentiel (§2).

§1/ Une première contribution : du LCAG au SWOT :

A la fin des années 50 et précisément dans la Harvard Business School, la préoccupation majeure était la formation des cadres dirigeants de haut niveau, notamment en matière de définition de la politique générale de l'entreprise qui s'assimilait en fait à une capacité de valoriser les actionnaires par un maximum de profit. C'est dans ce cadre, que les premières réflexions relatives à l'approche classique de la stratégie ont vu le jour. En effet, c'est sous l'influence des idées de Learned Christensen, Andrews et Guth, des professeurs célèbres à Harvard, qu'avait émergé le fameux modèle LCAG. Renommé suivant les initiales de ses fondateurs, il est perçu comme une plate forme du management stratégique contemporain. Ce modèle reposait au départ sur le raisonnement suivant :

« La prise de décision stratégique consiste à formuler des buts généraux au préalable, à identifier les problèmes stratégiques majeurs, à choisir la meilleure solution et à la mettre en œuvre »¹.

C'est donc sur la base de cette idée qu'a été élaboré le modèle LCAG dans sa version la plus récente. Le schéma suivant illustre parfaitement ce modèle :

¹ Marchesnay Michel, op.cit, p.19.

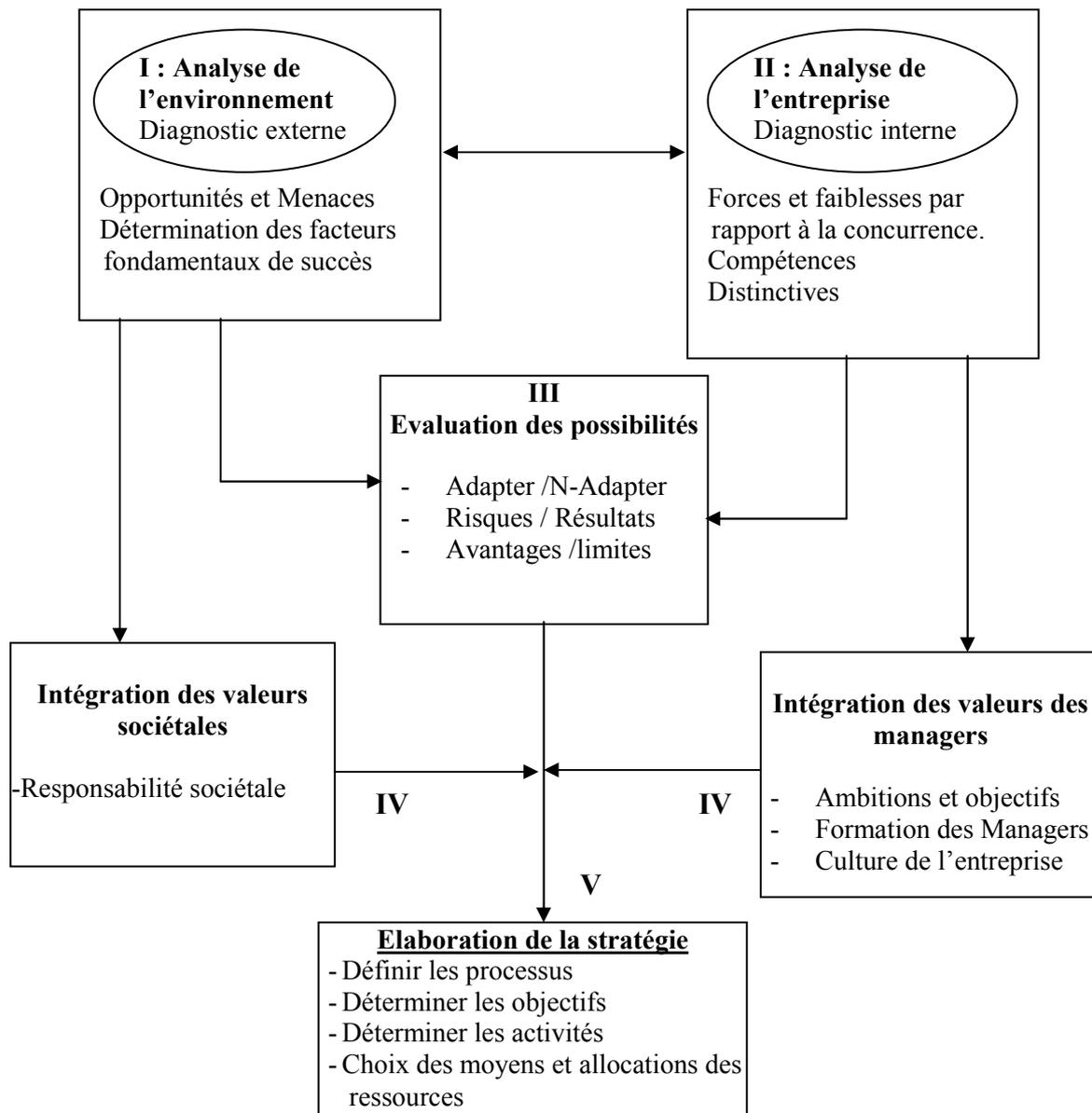


Figure 1.1 : Le modèle LCAG

Source : .131. 2006

Il est clair pour nous que le modèle LCAG spécifie un certain nombre d'étapes à suivre en vue d'élaborer une stratégie d'entreprise.

Il s'agit donc en premier lieu d'effectuer un double diagnostic, interne (Forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces) dont la confrontation permettra une évaluation des possibilités existantes, à savoir le degré d'adaptation /N-adaptation, les risques présents et les résultats éventuels. En plus, le modèle intègre aussi d'autres paramètres :

- **Les valeurs managériales** : Suivant Andrews dans son ouvrage de référence qui date de 1966 et qui est intitulé : *the effectiveness of University Management development Programs*, « Les Managers salariés (professionnels) auront des valeurs différentes des entrepreneurs propriétaires de leur affaire. Il admet aussi que les désirs personnels, les aspirations et les besoins des dirigeants d'une société jouent vraiment un rôle influent dans la détermination d'une stratégie »¹.

- **Les valeurs sociales** : Andrews avait également mis l'accent sur la responsabilité sociale de l'entreprise, en la reliant à la stratégie de celle-ci. « L'entreprise est ici considérée comme une institution ayant des droits et des devoirs en fonction de son rôle dans la cité et non comme un simple agent économique, maximisant le profit pour le compte de ses propriétaires »².

En suivant donc les étapes décrites ci-dessus, le manager stratège est en mesure d'élaborer la stratégie de son entreprise, par une détermination des objectifs à atteindre et des activités à entreprendre, et une définition des processus qui leur correspondent et éventuellement des moyens et ressources à allouer.

Suite aux tentatives de développement du modèle LCAG, on a assisté à l'émergence d'un autre modèle, qui n'est selon nous qu'un raffinement du LCAG, visant ainsi un recentrage sur les principaux éléments de base d'un diagnostic stratégique d'une entreprise, pour aboutir aux choix relatifs aux produits-marchés, à une fixation des objectifs, et enfin au plan d'action et programmes prévisionnels. C'est ainsi que fut élaborer le modèle SWOT (Forces (strength) et faiblesses (Weakness) de l'entreprise, et les menaces (threat) et opportunités (opportunity) de l'environnement.

¹ Loilier Thomas, Tellier Albéric, les Grands auteurs en stratégie, Marchesnay Michel, Kenneth Andrews, le père fondateur de la « corporate strategy », éd. EMS, Paris (2007), p.47.

² Idem, p.48.

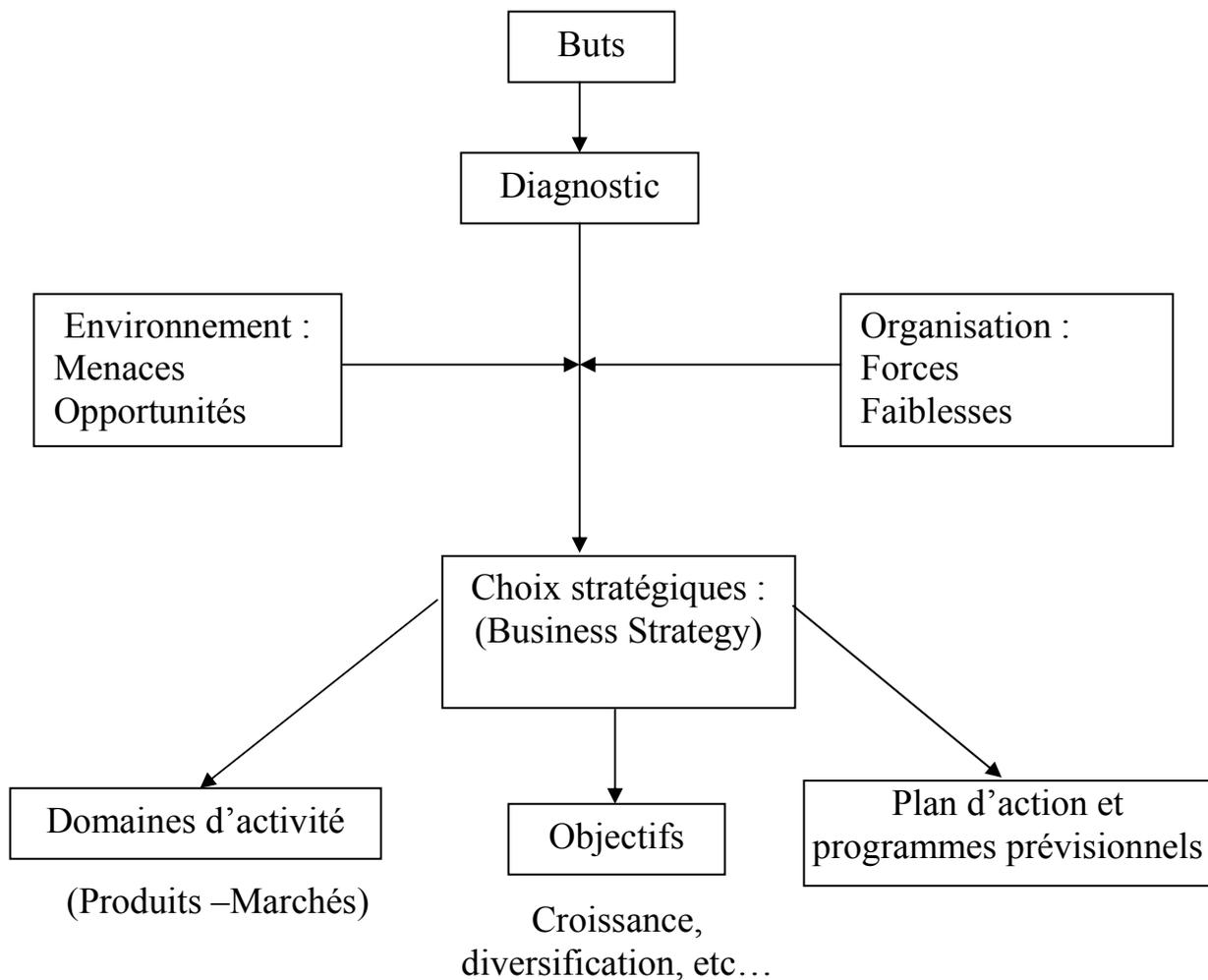


Figure 1.2. : Le modèle SWOT

Source : Marchesney Michel, *Management stratégique, op.cit., p.22.*

Il s'agit donc, d'une part d'un *diagnostic interne* portant sur les forces et les faiblesses. *Les forces* représentent les atouts, voire le potentiel interne à une entreprise, que ce soit au niveau « commercial (produits, distribution, publicité,...), financier (Endettement, trésorerie, soutien des actionnaires à la direction...), technologique (potentiel d'innovation, coûts de production, détention de brevets...) ou organisationnel (qualité du management, de la main d'œuvre, système de contrôle, flexibilité de la structure...) »¹.

Les faiblesses pour leur part, font référence à un manque de vigueur, d'aptitude dans un domaine lié à l'entreprise. Il peut s'agir à titre d'exemple : « d'une dépendance envers des produits matures sur certains

¹ Desreumaux Alain, Lecoq Xavier, Warnier Vanessa, *Stratégie*, éd. Pearson éducation, France, (2006), p.59.

segments, d'une mauvaise image en matière de respect de la liberté de la concurrence ou encore d'un manque de créativité »¹.

D'autre part, c'est sur le volet externe que l'analyse SWOT s'est focalisée, en précisant l'existence *d'opportunités*, qui correspondent à tout évènement, voire à toute condition représentant une occasion favorable à l'entreprise, dont la mise à profit en augmentera la performance. Il peut s'agir « de partenariat permettant à une entreprise d'envisager des innovations prometteuses dans les années à venir, ou d'une veille permanente dans le secteur, ou encore des marchés en forte croissance permettant des investissements continus »², et *des menaces*, qui à l'inverse des précédentes, représentent des risques majeurs pouvant entraver les objectifs de l'entreprise. « L'exemple des médicaments génériques dans l'industrie pharmaceutique est très illustratif en ce sens, on a aussi la hausse des prix du carburant qui est une menace pour les taxis et les compagnies aériennes »³.

En dépit de l'intérêt majeur qu'elle a représenté pour la discipline stratégique, l'analyse SWOT a fait l'objet de pas mal de discussions et de remises en cause, formulées par plusieurs chercheurs du domaine. « C'est ainsi que H. Mintzberg (1973) avait pallié le caractère statique de ce modèle pour envisager les forces et les faiblesses d'une entreprise comme relatives dans le temps, pour inciter de ce fait à réfléchir à l'avenir en terme de scénario suivant Shell. Un autre axe de relativisation de ce modèle est lié aux travaux sur la segmentation, en présupposant que les forces et les faiblesses, comme les opportunités et les menaces doivent être étudiées pour chaque segment. Et enfin, la relativisation du SWOT s'est faite par rapport à la concurrence, ceci avait amené à une interrogation sur le profil concurrentiel, visant une comparaison des forces et faiblesses d'une entreprise à celles des concurrents »⁴.

¹ Desreumaux Alain, Lecoq Xavier, Warnier Vanessa, op.cit, p.59-85.

² Idem.p.85.

³ Ibid, p.58- 59.

⁴ Sais Maurice, Métais Emmanuel, l'évolution de la pensée stratégique,finance contrôle stratégie, volume 4, N°01, Mars (2001), www.u-bourgogne.fr/LEG/rev/041213.PDF, p. 187-188.

§2/ L'avantage concurrentiel : un raisonnement Portérien :

Du profil concurrentiel à l'avantage concurrentiel, il s'agit de la deuxième contribution de l'approche classique par l'adaptation et le positionnement, qui s'est préoccupée davantage de compléter l'analyse des caractéristiques de l'environnement, par une réflexion sur la façon suivant laquelle une entreprise peut dépasser ses concurrents en développant un avantage concurrentiel durable. C'est dans cette même veine et en tentant une formulation de la stratégie de l'entreprise, que plusieurs cabinets de conseil en stratégie et groupes industriels se sont précipités vers des développements en ce sens, les plus marquants dans l'histoire de la stratégie sont le BCG, Mc kinsey, ADL. Il n'est bien sûr, pas de l'objectif de ce mémoire d'exposer les principes qui sous-tendent ces travaux, cependant le lecteur intéressé pourra consulter les manuels et ouvrages relatifs au management stratégique pour plus de détails les concernant.

En revanche, la suite de notre développement se focalisera sur les travaux de M. Porter comme synthèse des réflexions classiques décrites ci-dessus.

En effet, la philosophie Portérienne qui remonte au début des années 80, est à l'origine de trois principales contributions qui ont marqué l'histoire de la pensée stratégique, tentons de les passer en revue dans ce qui suit :

a. L'analyse sectorielle : une première contribution Portérienne :

La logique Portérienne s'est focalisée dans un premier temps sur une analyse du secteur où l'Entreprise exerce son activité, cette analyse était davantage centrée sur l'aspect concurrentiel, en supposant l'existence d'un certain nombre d'éléments appelées *Forces*, régissant la sphère concurrentielle de l'entreprise.

En d'autre terme, l'intensité concurrentielle du secteur est en majeure partie déterminée par (06) forces concurrentielles. La figure suivante illustre cette idée :

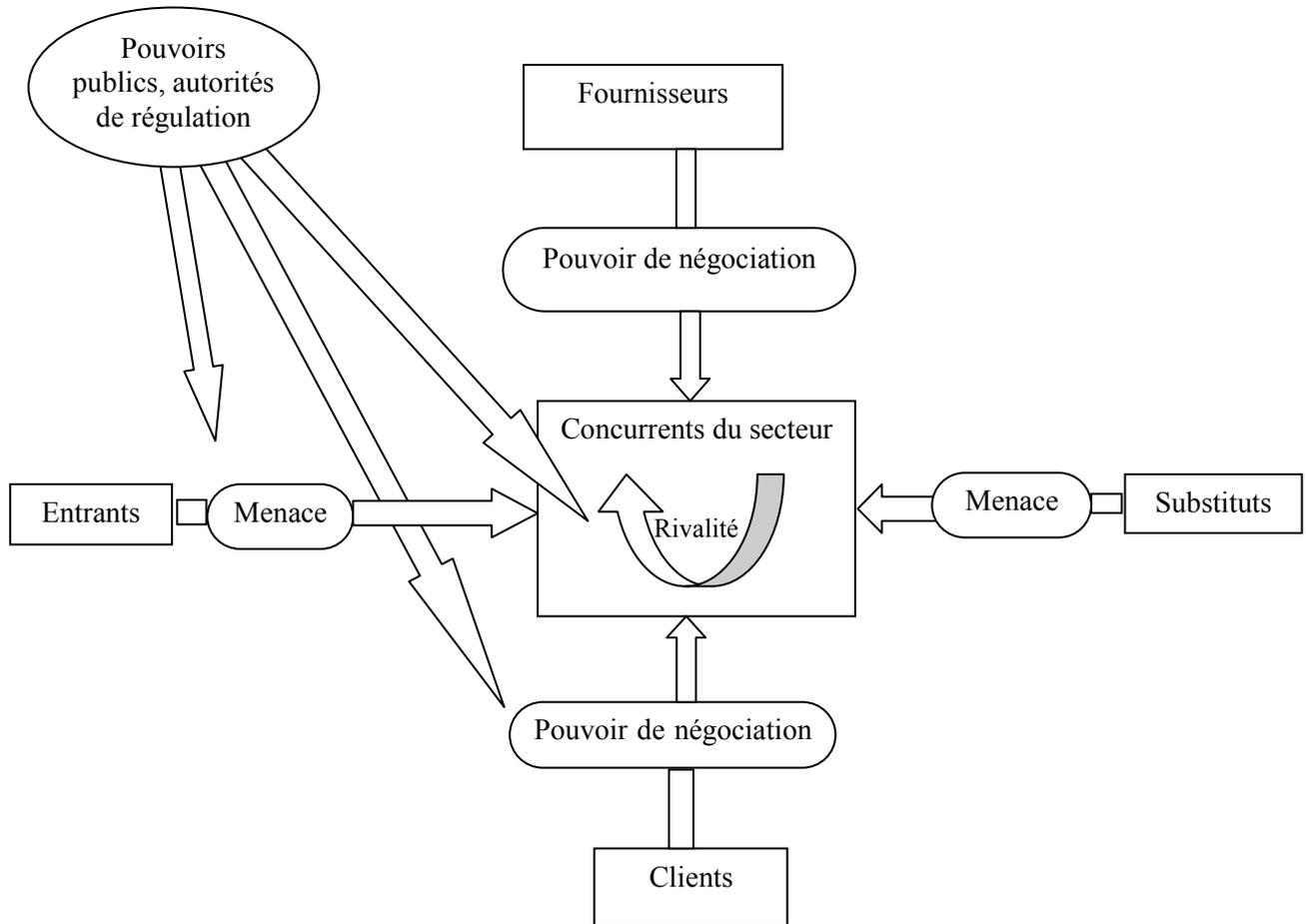


Figure 1.3 : Les six forces qui commandent l'intensité concurrentielle et la rentabilité du secteur

Source : Porter.M, *choix stratégique et concurrence*, Ed. Economica, Paris, (1982).

a1. Le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients :

En effet, le fournisseur en tant qu'agent économique d'une grande importance pour toute entreprise, puisque conditionnant largement la qualité de son offre -- que ce soit en terme de prix ou de qualité des produits ou des matières fournies--, peut et en l'existence d'un certain nombre de déterminants, exercer un pouvoir dans les négociations les liant à l'entreprise de manière à la contraindre. Ces déterminants ont été résumés par M. Porter de la façon suivante :

« - Différenciation des moyens de production.

-
- Coûts de conversion des fournisseurs et des firmes du secteur.
 - Présence de moyens de production de remplacement.
 - Concentration des fournisseurs.
 - Importance de la quantité pour le fournisseur.
 - Rapport entre coût et le total des achats dans le secteur.
 - Menace d'intégration en aval par rapport à la menace d'intégration en amont par les firmes du secteur »¹.

En outre, les clients de leur côté peuvent bénéficier d'un pouvoir de négociation envers l'entreprise qui est leur fournisseur, dans la mesure où ils profitent des situations suivantes :

« - Concentration ou achat de quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires du vendeur.

- Les produits achetés représentent une part importante des coûts ou des achats du client.
- Les produits achetés sont normalisés ou indifférenciés.
- Les coûts de transfert sont négligeables.
- Les marges réalisées par les clients sont faibles.
- Les clients représentent une menace crédible d'intégration en amont.
- Le produit n'influe pas ou peu sur la qualité du service ou des produits du secteur.
- Le client dispose d'une information complète.
- Les pouvoirs publics protègent les clients »².

Soulignons dans ce contexte et pour une meilleure compréhension et prise de conscience de cette seconde force concurrentielle, que les rapports producteurs-distributeurs (les grandes chaînes de distribution) se caractérisent aujourd'hui par une originalité sans précédente, puisque la situation s'est totalement inversée en faveur des distributeurs qui se sont concentrés (allant jusqu'à fabriquer sous leur propre marque (MDD*)) pour construire une force insurmontable par le fabricant qui était auparavant le seul créateur de biens et donc maître de la situation. En effet, les distributeurs aujourd'hui et compte tenu de la puissance acquise sur le marché, réclament aux producteurs des conditions de référencement parfois insupportables comme par exemple : « Des

¹ Porter.M, l'avantage concurrentiel, éd. Dunod, Paris (1999), p.17.

² Helffer jean pierre, Kalika Michel, Orsoni Jacques, Management, stratégie et organisation, 6^{ème} éd. Vuibert, Paris, (2006), p.95.

* MDD : Marque de distributeur de qualité et moins chère par rapport aux marques des fabricants.

droits de référencement, un financement des actions promotionnelles, contraindre les producteurs à fabriquer sous leur marque, etc.... »¹.

a2. La menace des nouveaux entrants :

« Les nouveaux entrants dans un secteur apportent avec eux de nouvelles capacités, le désir de conquérir une part de marché, et fréquemment des ressources substantielles. Il peut en résulter une baisse des prix d'offre ou une hausse des coûts des entreprises en place »². L'ampleur de la menace que constituent les entrants potentiels pour les firmes déjà établies nous est donc claire. Cependant, le degré de cette menace varie selon un certain nombre de paramètres liés essentiellement à la riposte des entreprises du secteur, mais aussi au niveau des barrières à l'entrée existantes, celles-ci peuvent être résumées comme suit : « des économies d'échelles, une différenciation du produit, des besoins en capitaux importants, des coûts de transfert, un accès difficile aux circuits de distribution, des désavantages de coûts indépendants de la taille »³.

a3. La menace de la substitution :

La substitution correspond à des produits ayant la même fonction que ceux de l'entreprise, leur menace est d'autant renforcée, que des déterminants comme : « le niveau des prix relatifs des produits de remplacement, les coûts de conversion, la propension des clients à acheter des produits de remplacement »⁴ existent. Les exemples les plus illustratifs concernant la menace de substitution sont ceux relatifs aux « piles : les producteurs de piles menacés par les fabricants de piles rechargeables, ou encore les producteurs de papier pour la photographie qui cherchent une réponse à la montée de la photo numérique »⁵.

a4. La rivalité des concurrents du secteur :

Il s'agit de la force la plus évidente dans un secteur d'activité, elle émane de la concurrence directe de l'entreprise.

En effet, La rivalité sectorielle peut s'observer sous plusieurs formes telles que : une concurrence axée sur le prix, sur la publicité (bataille publicitaire), l'innovation de nouveaux produits, la qualité des services...etc.

Cependant, il faut bien souligner que l'intensité de cette rivalité est en fonction de plusieurs facteurs :

« - Le nombre de concurrents : Si les forces en présence sont plus équilibrées, l'espoir de victoire est plus grand et les appétits aiguisés.

¹ Lendrevine.J, Lindon.D, Mercator ® (théorie et pratique du Marketing), 6^{ème} éd. Imprimé en France, Octobre (2000), p 382-385.

² Gervais Michel, stratégie de l'entreprise, éd. Economica (4^{ème} éd), Paris (95), p 117-118.

³ Idem, p. 118-119.

⁴ Porter, op.cit, p.17.

⁵ Charpentier Pascal, Management et gestion des organisations, éd. Armand colin, Paris, (2007), p.161.

- Avec une croissance faible du secteur, la lutte pour conserver ses parts de marché devient plus acharnée.
- Avec des coûts fixes ou de stockages élevés, les firmes tenteront de réduire leur prix, manière d'assurer les ventes.
- Si les concurrents sont différents en termes d'origines, de personnalités, de relation avec les sociétés mères, avec notamment des objectifs différents et des stratégies différentes, la concurrence s'avèrera très violente.
- Si le secteur en question constitue un enjeu important pour plusieurs entreprises, l'intensité de la lutte concurrentielle risquera d'être plus forte.
- L'existence de solides barrières à la sortie telles que : [des actifs spécialisés et intransférables, des coûts fixes de sortie élevés (Indemnités de licenciements...), des interrelations stratégiques (entre l'unité concernée et les autres unités en matière d'image par exemple), des obstacles affectifs (les dirigeants s'identifient à l'activité et refusent de l'abandonner), des restrictions gouvernementales...etc.] , amènera l'entreprise à s'accrocher avec acharnement en recourant à des tactiques extrêmes, ce qui réduira la rentabilité de l'ensemble du secteur »¹.

a5. Les pouvoirs publics et les autorités de régulation :

Il s'agit d'une sixième force qu'on avait ajoutée aux 05 forces de M.Porter de part son influence considérable sur celles-ci .l'influence des pouvoirs publics apparait« (au travers des règlementations sur la concurrence, sur les relations fournisseurs-clients, en plus des incitations fiscales,), quant aux autorités de régulation, elle agit sur l'intensité de la concurrence par secteur. *Exemple* : les télécommunications, l'audiovisuel, l'énergie, pharmacie...) »².

Ceci démontre clairement l'importance de cette variable et explique de ce fait l'intérêt de son intégration dans l'analyse stratégique des entreprises.

b. Les stratégies génériques : Une seconde contribution de M. Porter :

M. Porter dans sa seconde contribution avait développé quatre principales formes stratégiques pouvant selon lui permettre aux entreprises, chacune bien sûr suivant sa logique de base, d'acquérir une position dominante, voire de créer de la valeur au sein du secteur. Le présent paragraphe explicitera ces modes stratégiques reconnus sous le terme de stratégies génériques.

¹ Gervais Michel. Op.cit, p.121.

² Helfer Jean pierre, Kalika Michel, Orsoni jacques, op.cit., p.97.

b1. La stratégie de domination par les coûts :

« Il s'agit de la première stratégie générique abordée par M.Porter. En effet, selon cet auteur la firme employant ce type de stratégie, choisit le prix comme armature de son positionnement puisqu'il représente un élément essentiel dont dépend largement la décision d'achat du consommateur. Martinet la définit comme suit : « A travers des coûts plus faibles et donc des prix de vente réduits, cette stratégie constitue une remarquable défense contre les différentes forces concurrentielles en installant des barrières à l'entrée pour toute tentative menaçante »¹.

En outre, il est primordial de souligner quelques caractéristiques liées à cette manœuvre stratégique : Tout d'abord, la domination par les coûts est avant tout une stratégie de conquête de parts de marché permettant la vente de grande quantité puisque à faible prix. Elle suit ensuite la règle d'or du prix-simplicité indiquant l'usage d'un prix faible et d'une qualité acceptable. Enfin, il est bon d'indiquer que ce type de stratégie est surtout favorable en phase de maturité ou de déclin comme une façon pour maintenir sa performance en cette période délicate.

b2. La stratégie de différenciation :

Comme seconde stratégie Portérienne, elle indique l'élaboration par l'entreprise d'une offre différente de celle des concurrents permettant encore plus de valeur pour le client. « Il s'agit donc de dépasser le paramètre prix pour s'intéresser davantage à la qualité du produit, à son conditionnement, son esthétique, aux services lui correspondant, à l'image, aux délais de livraison (24H sur 24 H par exemple)...etc, en s'appuyant sur un ensemble de compétences telles qu'un talent innovateur et créatif, une maîtrise parfaite d'une haute technologie, une évolution permanente des capacités de recherche et développement »².

Cependant, elle représente deux risques majeurs : l'un est lié à la pratique de prix supérieur à la norme du marché, l'autre correspond plutôt à une perte à long terme de l'avantage concurrentiel issu de la différenciation, que ce soit par un manque d'innovation continue et donc une banalisation des aspects différenciateurs ou par l'imitation tout simplement.

b3. La stratégie de focalisation :

Cette troisième stratégie pour sa part correspond au fait qu'une entreprise se concentre sur un seul créneau, voire une seule niche et cela soit par manque de ressources ou tout simplement quand elle souhaite atteindre un niveau

¹ Martinet, stratégie, Vuibert, Paris (1983), p.166.

² Idem.

d'excellence et donc conquérir un avantage concurrentiel décisif. Elle peut prendre la forme suivante :

L'entreprise se concentre sur une activité où elle dispose d'une technologie avancée « pouvant devenir un FCS de celle-ci et donc permettant l'émergence d'une compétence qui crée un nouveau métier »¹. Mais en dépit de ses avantages, liés essentiellement à une complexité réduite, des objectifs clairs, une image unique de l'entreprise chez l'ensemble des consommateurs, elle présente néanmoins, un risque lié en majeure partie à son aspect rigide en matière d'organisation, de ressources et aptitudes spécifiques, elle est donc incompatible avec les changements environnementaux brutaux, moins favorable encore en phase de maturité.

b4. La stratégie de diversification :

Il s'agit d'une autre tentative qui peut être adoptée par les entreprises pour assurer un meilleur positionnement à l'égard de la concurrence mais aussi pour garantir leur développement. Desreumaux la définit « comme le fait de se lancer dans d'autres secteurs »². Il est question donc d'une manœuvre stratégique permettant à une entreprise d'entamer un nouveau domaine d'activité, elle peut être concentrique ce qui renvoie à l'existence d'une certaine synergie entre activité principale et activité nouvelle, permettant un transfert de savoir faire entre plusieurs domaines, ou conglomerale où les activités, objet de la diversification, sont totalement indépendantes de l'activité principale. Une telle stratégie peut être très bénéfique pour une entreprise, dans la mesure où elle lui permet un meilleur positionnement face à la concurrence, en raison de sa présence sur plusieurs segments avec une maîtrise parfaite d'une compétence professionnelle, elle représente également un axe logique de son développement, et enfin elle prémunit l'entreprise de l'échec au travers d'une compensation entre les différentes activités. En revanche, on lui reproche d'être trop onéreuse et d'impliquer parfois une maîtrise imparfaite de la totalité des activités.

c. L'analyse par la chaîne de valeur : une troisième contribution Portérienne :

Après avoir déterminé la logique concurrentielle sous jacente au secteur de l'entreprise, en passant par le choix d'une configuration particulière de création de valeur, en l'occurrence le choix de l'une des stratégies génériques présentées ci-dessus qui soit bien sûr conforme à la structure de l'industrie. Il s'agit maintenant, d'approfondir encore plus notre analyse pour s'intéresser au processus même de création de valeur, de manière à préciser quelles sont les activités qui permettront à l'entreprise de créer de la valeur et donc de

¹ Raymond Alain theitar, la stratégie de l'entreprise, 5^{ème} tirage, Paris (1996), p.162.

² Desreumaux Alain, la stratégie de diversification, encyclopédie de management et de gestion, éd. Dalloz, Paris (1999), p.283.

développer un avantage concurrentiel. C'est dans ce cadre que M.Porter avait introduit le concept de chaîne de valeur comme une tentative d'une analyse interne de l'entreprise. L'auteur lança donc son idée de base selon laquelle une entreprise peut être considérée suivant une vision systémique en la concevant en tant qu'ensemble d'activités servant à la création de valeur au travers de la conception, la fabrication et la vente d'un produit donné. L'intérêt est souvent porté sur toutes ces étapes supposées être en articulation le long d'une chaîne de valeur.

La figure ci-dessous renvoie à la chaîne type de valeur vue par M.Porter :

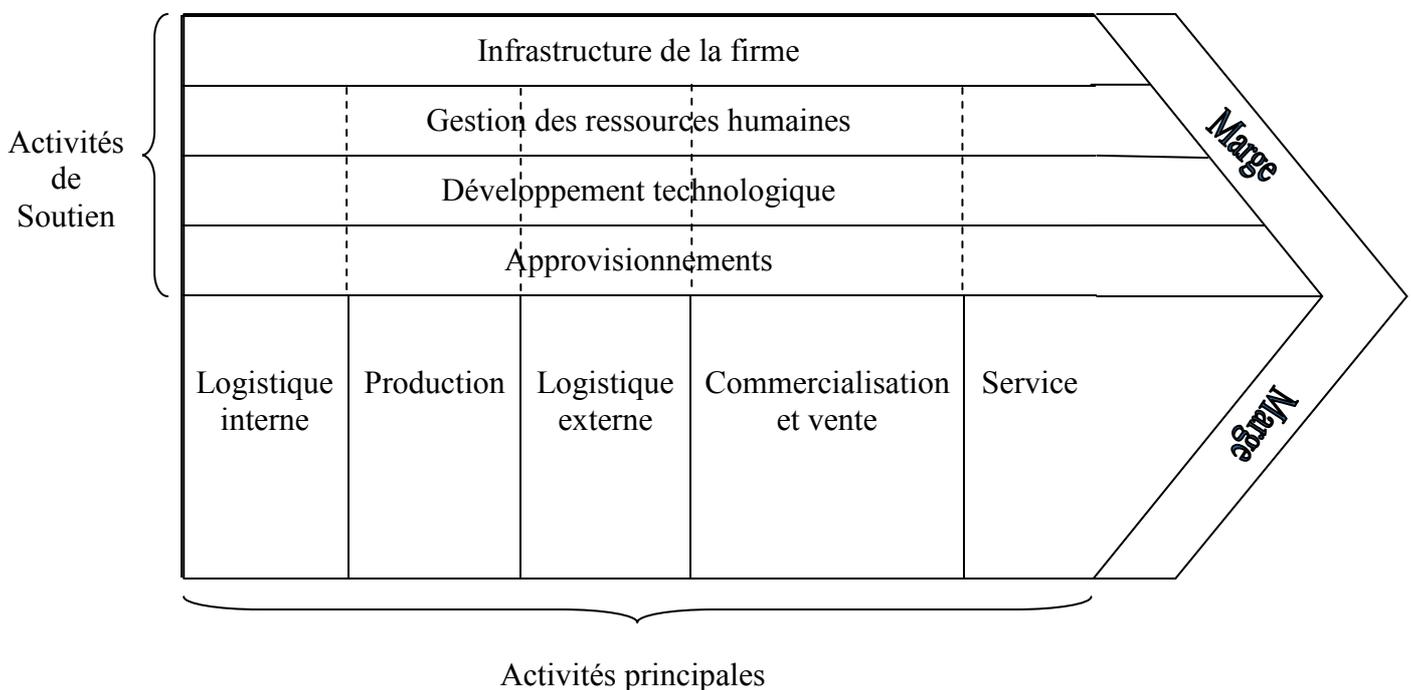


Figure 1.4. : La chaîne type de valeur

Source : Porter.M, op.cit, p.53.

D'après cette figure, il est clair que la chaîne de valeur n'est autre « qu'un chemin sur lequel progressent les produits et services, pendant que la valeur est ajoutée avant d'atteindre le client final »¹. M.Porter distingue donc deux catégories d'activités : des activités principales (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente, service) et des activités de soutien incluant : l'infrastructure de la firme, la GRH, le développement technologique et l'approvisionnement. L'objectif de la firme doit s'orienter vers une meilleure création de valeur pour le consommateur par rapport à la

¹ Powell Lynda, Analyzing Internal strategic, Resources and capabilities (2000), highered.mcgraw-hill.com/sites/dl/free/0070917191/91885/sample_chapter_03.pdf, p.55.

concurrence. « Cette valeur peut être définie comme l'amélioration du produit ou du service au client en abaissant son prix ou en le dotant de certaines caractéristiques distinctives le valorisant dans l'esprit des clients »¹. C'est en fait tout le raisonnement d'une domination par les coûts ou d'une différenciation qui est exprimé ici.

Les activités primaires de la chaîne :

Elles sont selon M. Porter à l'origine de la création de valeur. Il s'agit de :

- « La logistique interne et externe : la première correspond aux activités de réception, stockage, manutention, contrôle des stocks,... quant à la seconde, elle renvoie à l'entreposage et livraison des produits au client ou aux réseaux de distribution »².
- La production pour sa part, indique le processus de transformation des inputs en outputs (Moyens de production en produits et services).
- La distribution et la vente de son côté rassemble toutes les activités qui ont pour objet : de satisfaire les clients en terme de disponibilité des produits, de les fidéliser, voire de les détourner de la concurrence en leur apportant plus de valeur dans les sens indiqués. C'est par le biais de la publicité, la promotion, l'entretien de relations spécifiques avec les distributeurs...etc, que cela peut se réaliser.
- « Et enfin, les services regroupent l'ensemble des activités qui permettent de maintenir ou d'accroître la valeur d'un bien, comme l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit »³.

Les activités de soutien de la chaîne :

Comme son nom l'indique, cette seconde catégorie permet de soutenir les activités primaires dans la création de valeur, elle est de ce fait impliquée dans ce processus de manière indirecte. On trouvera donc en infrastructure tout ce qui renvoie à l'aspect administratif comme la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique...etc. Les systèmes d'informations sont aussi inclus, ainsi que « les processus transverses aux différentes étapes de la chaîne de valeur et aux activités qu'elles regroupent »⁴. On trouvera ensuite la GRH comme entité se préoccupant du recrutement, de la formation, de la motivation, de la rémunération, de la gestion de carrière...etc du personnel de l'entreprise. La recherche et le développement technologique s'intéresse de son côté au développement en interne ou par une acquisition en externe de nouvelles

¹Powell Lynda, op.cit, p.55.

² Raymond Alain Thiétart, Xuereb Jean Marc, Stratégies, concepts, Méthodes, mise en œuvres, éd. Dunod,Paris, (2005), p.84-85.

³ Idem, p.85.

⁴ Ibid.

technologies soutenant ainsi la fonction de production en matière d'innovation de produits ou de procédés.

Et enfin, la fonction approvisionnement qui a pour objet de soutenir l'ensemble des activités de la chaîne de valeur que ce soit primaires ou de soutiens dans le processus de création de valeur en leur acquérant les ressources nécessaires.

De ce développement il est donc parfaitement clair que l'idée avancée par M.Porter en terme de chaîne de valeur, correspond au fait que la construction d'un avantage concurrentiel est le résultat d'interaction, voire de coordination entre l'ensemble des activités de l'entreprise de manière à ce que chacune d'elle prend part dans ce processus que ce soit en terme de coût ou de différenciation.

« C'est ainsi que l'avantage coût peut provenir de sources aussi différentes qu'un système de distribution peu coûteux, un processus d'assemblage très efficace, une utilisation supérieure de la force de vente. De son côté, l'avantage de différenciation peut naître de facteurs non moins divers comme : l'achat de matières premières de haute qualité, un système de réception des commandes très efficace ou une conception supérieure du produit »¹.

Par ailleurs, l'œuvre Potérienne avait dépassé l'aspect interne de la chaîne de valeur pour concevoir celle-ci de manière plus globale en supposant son intégration au sein d'un système de valeur. Celui-ci n'est autre que la sphère où l'entreprise exerce son activité allant de l'amont (chaîne de valeur du fournisseur) en passant par la chaîne de valeur de l'entreprise pour atteindre la chaîne de valeur des clients représentant l'aval de la filière. La figure ci-dessous illustre le système de valeur de M.Porter :

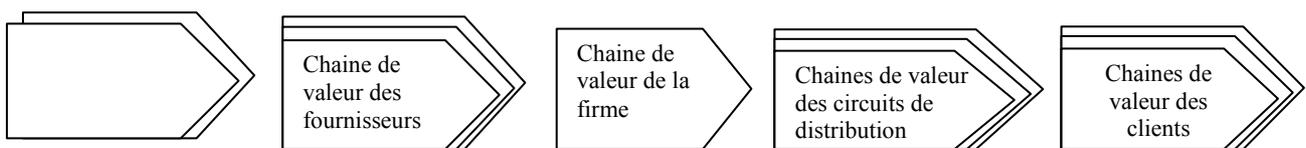


Figure 1.5. : Le système de valeur

Source : Porter.M, op.cit., p.51.

D'après la figure ci-dessus, l'auteur met en avant le raisonnement selon lequel chaque membre de la filière de l'entreprise possède sa propre chaîne de valeur par le biais duquel il influence la chaîne de valeur des autres éléments (parties) de la filière. « C'est ainsi que les fournisseurs non seulement livrent le

¹ Idem, p.49.

produit, mais peuvent aussi avoir un impact considérable sur les résultats de la firme de bien de façons. En outre, de nombreux produits transitent par les chaînes de valeur des circuits de distribution (valeur de distribution) avant de parvenir au client. Les circuits de distribution pour leur part, exercent des activités supplémentaires qui peuvent avoir des effets sur le client et influencer sur les activités mêmes de la firme. Enfin le produit s'intègre dans la chaîne de valeur du client. La base ultime de différenciation est la firme et le rôle que joue son produit dans la chaîne de valeur du client. Pour acquérir et conserver un avantage concurrentiel, il faut non seulement comprendre la chaîne de valeur de la firme, mais aussi la façon dont la firme s'insère dans le système général de la valeur.»¹.

La vision Portérienne de chaîne de valeur préconise donc une double analyse interne et externe. Il s'agira dans un premier temps de porter l'attention sur la coordination entre les divers activités de la chaîne de valeur interne à l'entreprise, pour une éventuelle comparaison avec celle des concurrents, fournisseurs et clients pour ainsi d'une part juger la création de valeur pour le client et d'autre part décider l'intégration ou au contraire l'externalisation de certaines activités en fonction de leur apports en valeur pour l'entreprise. « En d'autres termes, les activités qui représentent une valeur stratégique par leur correspondance aux facteurs clés de succès* dans un domaine d'activité stratégique considéré, seront par conséquent retenues puisque source d'avantage concurrentiel. A l'inverse, d'autres activités ne permettant aucune valeur seront sous-traitées. L'exemple le plus évident est celui d'un fabricant de parfums de luxe, qui se concentre davantage sur la R & D et le marketing, puisque correspondant aux FCS de son métier, qui sont la capacité à innover et l'image de marque. En ce sens, ce producteur pourra décider d'externaliser sa production ou la vente de ses produits puisque ne contribuent pas à la création d'avantage durable vis-à-vis de ses concurrents »².

¹ Porter.M, op.cit, p.50.

* Facteurs clés de succès (FCS) : caractéristiques que l'entreprise doit maîtriser pour s'imposer dans un secteur.

² Charpentier Pascal, op.cit, p.169-170.

SECTION 02 : LES LIMITES DE L'APPROCHE CLASSIQUE DU MANAGEMENT STRATEGIQUE.

La section précédente s'est chargée d'aborder de manière assez approfondie le raisonnement classique du management stratégique, notamment les contributions Portériennes concernant l'avantage concurrentiel. La présente section de son côté, attirera l'attention sur les principales critiques qui ont été formulées à l'égard de cette approche. C'est ainsi que l'adéquation à l'environnement comme une logique dépassée sera éclairée par le (§1), la seconde critique portera sur la non exclusivité de l'avantage concurrentiel (§2). Et enfin, la troisième critique soulignera en outre, le dépassement de la logique de segmentation stratégique (§3).

§1/ L'adéquation à l'environnement : une logique dépassée :

Il s'agit de la première critique formulée par Prahalad et Hamel (1990) quant à l'approche classique. Pour eux, désormais on ne peut parler d'adéquation, voire d'adaptation à l'environnement comme une clé de réussite des entreprises et cela pour les raisons suivantes:

a. Vers une explication en interne de la performance :

En effet, des auteurs tels que : Schmalense (1985), Hansen et Wernerfelt(1989), Rumelt (1991), Mehra (1996) ont prouvé à travers un nombre d'études empiriques que la performance de l'entreprise est fortement liée à des aspects internes à celle-ci, plutôt qu'aux caractéristiques spécifiques à l'industrie. « C'est ainsi que Hansen et Wernerfelt ont été en faveur des compétences managériales et du climat organisationnel comme deux variables expliquant deux fois mieux la profitabilité des firmes. Schmalense pour sa part, avait conclu que 80% de la variance dans la profitabilité des domaines d'activités stratégiques ne dépendent pas de variables liées à l'industrie »¹.

b. Complexité, hyper-compétitivité : les caractéristiques de l'environnement des années 90.

Une autre raison ayant contribué fortement à la remise en cause de la logique de l'adéquation, il s'agit des caractéristiques de l'environnement des années 90. En effet, c'est par l'hyper-compétitivité que celui-ci peut être qualifié. Richard d'Aveni (1995), avait défini l'hyper-compétition suivant quatre facteurs:

« - La demande des consommateurs

- Les savoirs.

¹ Métais Emmanuel, Stratégie et ressources de l'entreprise théorie et pratique, éd. Economica, Paris (2004), p.18.

- Le déclin des barrières à l'entrée.
- La fréquence croissante des alliances entre firmes»¹

Concernant la demande des consommateurs, elle est devenue plus spécifique, plus fine, d'une grande exigence en terme de qualité et de prix. Le développement incessant des savoirs a contraint les entreprises de se mettre à jour régulièrement, le déclin des barrières à l'entrée de son côté a été provoqué par les actions d'entreprises qui ont su s'imposer au sein du marché par le biais de leurs aptitudes et ressources. Et enfin, le nombre d'entreprises ayant recours aux alliances de manière à assurer leur croissance et à renforcer leur position au sein du marché par une meilleure dotation en ressources était en constante augmentation. L'ensemble de ces faits avait largement contribué au passage d'une compétition statique à une compétition dynamique ayant pour caractéristiques : « des marchés plus concurrentiel que jamais, des délais de réaction fortement réduits, des clients surinformés, et une déréglementation de la quasi-totalité des marchés »²

Ceci explique qu'il ne suffit guère pour une entreprise d'être capable de s'adapter à une situation donnée de l'environnement, puisque celui-ci est dynamique, turbulent, voire complexe, remettant en cause l'idée d'un avantage concurrentiel unique que l'entreprise doit développer puis le défendre, puisque dans de telles circonstances dynamiques, les avantages concurrentiels deviennent temporaires.

c. Défavorisée mais performante : c'est possible.

Et enfin, l'adéquation a été fortement contestée quand il s'est avéré possible pour certaines entreprises en particulier les firmes japonaises, de renverser les rapports de force existant au sein du marché, pour s'y imposer fortement et même dépasser de grandes puissances et cela en dépit de leur défavorable situation de départ. « Métais et Saïas répliquent en ce sens que les japonais ont prouvé qu'il était possible de transformer les règles du jeu d'un secteur, de créer de nouvelles manières de s'affronter et par là même de modifier l'environnement au détriment de leurs ressources modestes de départ »³.

§2/ Les avantages concurrentiels ne sont plus exclusifs :

Le contexte hyper-compétitif des années 90 avait fortement remis en cause une idée chère à la philosophie Portérienne selon laquelle la performance d'une entreprise passera nécessairement par sa capacité à développer et à défendre un avantage concurrentiel unique et exclusif. En effet, même si la compréhension d'un positionnement concurrentiel en termes de coût-qualité reste pertinente, le principe de l'exclusivité devient obsolète. « Istvan (1992)

¹ Hefler Jean, pierre, Kalika Michel, Orsoni Jacqueline, op.cit, p.185.

² Idem.

³ Saïas Maurice, Métais Emmanuel, op.cit., p.195.

s'est prononcé sur ce point, en reconnaissant tout d'abord que les avantages concurrentiels fondés sur la courbe d'expérience ont atteint leurs limites, et en recommandant fortement ensuite aux entreprises de devoir changer leur manière de penser de façon à pouvoir diminuer leur coûts tout en croissant sensiblement la diversité (différenciation qui repose sur la diversité) »¹. C'est donc la notion même d'avantage concurrentiel qui s'est vue abandonner en faveur d'une autre, faisant référence au portefeuille d'avantages concurrentiels soutenu largement par Slymotsky et Morison (1997). « Un Portefeuille qu'il convient selon eux de renouveler sans cesse et plus vite que les concurrents. C'est dans la capacité de passer d'une position à une autre, par un apprentissage organisationnel et plus vite que la concurrence, que réside le seul et dernier avantage concurrentiel soutenable »².

§3/ La segmentation par domaine d'activité stratégique : c'est aussi une logique dépassée.

« Le segment stratégique représente un domaine d'activité caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, borné par des frontières géographiques pertinentes. Il s'agit donc d'un champ de lutte concurrentiel spécifique, cerné par des barrières »³. Cette idée a constitué pendant longtemps l'unité de base de l'analyse stratégique de l'entreprise. Mais les critiques autour d'elle se sont aussitôt acharnées sous les effets de « la complexité croissante de l'environnement, en particulier la fragmentation des marchés, la demande de diversité de l'offre, l'accélération des cycles de vie, ainsi que la redéfinition des frontières entre industries »⁴. Autant de situations qui ont rendu complexe, voire difficile un management centré sur un portefeuille d'activités hautement large, instable mais aussi compliqué.

C'est ainsi qu'il est devenu nécessaire pour les firmes de prendre conscience d'une telle mutation et de focaliser leur attention en matière d'analyse sur des éléments plus fines de l'entreprise à caractère plus durable, il s'agira en l'occurrence des compétences centrales.

¹ Saïas Maurice, Métais Emmanuel, op.cit., p.194.

² Idem.

³ Détrie Jean pierre, Stratégor, éd. Dunod, Paris (1997), p.91.

⁴ Saïas Maurice, Métais Emmanuel,, op.cit, p.195.

**SECTION 03 : LA NECESSITE D'UNE NOUVELLE REFLEXION
EN MANAGEMENT STRATEGIQUE.**

Les principales critiques qu'on avait assignées à l'approche classique du management stratégique, ont été à l'origine d'une seconde rupture dans l'histoire de la stratégie, provoquant ainsi l'émergence d'une autre approche au début des années 90, dont la vocation était de remédier aux insuffisances du courant classique. Le présent développement vise dans un premier temps de synthétiser les modèles de l'avantage concurrentiel (§1), pour présenter brièvement dans un deuxième temps, les principes fondamentaux qui fondent l'approche par les ressources (§2).

§1/ Une synthèse des modèles d'avantage concurrentiel :

De tout ce qui a précédé on peut synthétiser l'évolution des modèles sur l'avantage concurrentiel en deux principales conceptions :

a. Une conception classique :

Cette conception avait relié le succès d'une entreprise à sa détention d'un avantage concurrentiel exclusif issu d'un choix d'une stratégie générique spécifique qui s'opère généralement entre une domination par les coûts à travers l'effet d'expérience et des économies d'échelle, et une stratégie de différenciation suivant certains moyens d'action tels qu'un développement de produit, le design, la publicité, les services ...etc.

L'idée fondamentale était donc de devoir construire un avantage concurrentiel à travers les mécanismes indiqués, en se centrant davantage sur la structure de l'industrie pour tenter de s'y adapter en faisant mieux que les concurrents, et de pouvoir le conserver.

b. Vers une conception dynamique :

C'est sous le dynamisme, la complexité** et la turbulence* de l'environnement des années 90, qu'une nouvelle conception de l'avantage concurrentiel a vu le jour, optant pour une combinaison d'avantages concurrentiels contradictoires, elle faisait référence à la notion de portefeuille d'avantages concurrentiels. Désormais, la possibilité de changer les règles du jeu au sein de l'industrie s'avère une réalité. En d'autres termes, on peut déduire, que deux aspects concernant l'avantage concurrentiel ont été développés : « La possibilité de conjuguer ou d'alterner des positions concurrentielles très différentes dans le temps, le mouvement découlant de cette possibilité nouvelle.

** Un système devient complexe quand le nombre d'acteurs est important et que les relations entre ces acteurs sont fortes et interactives.

* La turbulence provient des ruptures technologiques, changements dans les mœurs, crises économiques et mondialisation.
Pour plus de détails voir, Marchesnay.M, Management Stratégique, op.cit, p84

Ces changements ont orienté fortement les chercheurs vers la compréhension des mécanismes organisationnels sous-jacents à ces situations dynamiques »¹.

Et c'est l'approche par les ressources et les compétences qui s'est développée en conséquence, pour tenter de comprendre la performance des entreprises au travers de leur mode de fonctionnement interne.

§2/ Les hypothèses fondamentales de l'approche par les ressources :

En effet, l'approche par les ressources repose sur un ensemble de postulats qui peuvent être présentés dans les points suivants :

- « En premier lieu, cette approche met l'accent sur les processus organisationnels, pour les envisager comme un ensemble de routines qui forment la mémoire organisationnelle d'une entreprise et qui prennent un caractère tacite, donc difficilement reproductible. Ces routines présentent trois principales caractéristiques : elles impliquent des acteurs multiples et sont donc des phénomènes sociaux complexes, elles résultent d'un apprentissage expérimental et enfin elles incorporent des savoirs tacites »².
- En second lieu, et en envisageant l'entreprise comme un ensemble de routines, elle émet l'idée selon laquelle celles-ci sont issues des contributions des membres de l'entreprise reconnus pour leur rationalité limitée qui ne peut être surmontée que par l'apprentissage organisationnel.
- « En troisième lieu, les critères qui déterminent la survie des firmes ne sont pas connus en ex-ante, et peuvent rester incertains en ex-post. C'est ainsi, que pour les firmes survivantes, l'adaptation ex-post par l'imitation d'autres firmes ayant obtenu de meilleurs résultats par le passé, est un guide imparfait. L'idée dans ce cas est que c'est l'environnement qui adapte ex-post les organisations qui survivent, cette sélection dépend du niveau de compétition, des politiques publiques, et enfin de la fréquence des discontinuités technologiques [Teece et al (1994)]. La dotation en facteurs initiales de la firme joue un rôle crucial dans ce cas »³.
- Enfin, cette approche stipule que les marchés des ressources et des compétences sont incomplets et imparfaits. Autrement dit, les ressources notamment celles ayant un caractère stratégique ne circulent pas librement au sein du marché.

¹ Saïas, Maurice, Métais Emmanuel, op.cit, p.195.

² Tywoniak, le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique, AIMS (98), www.stratégie_aims.com.p02-03.

³ Idem, p.04.

CONCLUSION :

De ce qui précède, on peut conclure qu'effectivement l'histoire de la stratégie bien qu'elle soit récente de naissance, puisque ne datant que des années 60, avait présenté un intérêt majeur pour les chercheurs en sciences de gestion¹, qui n'ont guère cessé d'enrichir ce champ scientifique par leurs multiples contributions.

Néanmoins, il faut bien souligner que ces développements ont été fortement marqués par deux révolutions majeures : la première avait émergé dans le début des années 80 sous l'influence des idées de M. Porter qui avait réussi à cette époque là d'établir une synthèse des travaux de ses prédécesseurs. De ce fait, son œuvre comprenait trois principales réflexions : la première est relative à l'analyse sectorielle, la seconde a été consacrée aux stratégies génériques et enfin la chaîne de valeur comme une tentative s'intéressant à l'aspect interne de l'entreprise. Les réflexions Portériennes telles qu'elles ont été présentées toute au long de ce chapitre, sous tendent une idée majeure, qui renvoie au fait qu'une entreprise doit être capable de s'adapter aux aspects de son environnement sans pour autant être en mesure de l'influencer ou de le modifier. Cependant, ces apports ont été fortement contestés² au début des années 90 de part la turbulence et la complexité environnementale de l'époque.

Dans ce travail, nous avons essayé d'explicitier les différentes sources de cette turbulence pour ainsi mettre en lumière les conditions d'émergence du second courant théorique du Management Stratégique, à savoir le modèle des ressources et des compétences qui s'est fortement intéressé au potentiel interne de l'entreprise pour expliquer sa performance. C'est ainsi qu'on a tenté une présentation brève de ce modèle au travers de ses hypothèses fondamentales, une explication plus détaillée lui sera consacrée dans les chapitres qui suivront, puisqu'il est le fondement de cette modeste étude.

¹ Notamment : Hofer et Schendler (1978), Ansoff (1965-1975), Henri Mintzberg.

² Notamment par Hamel et Prahalad (1990-1994), Barney (1986), Wernerfelt (1984).

CHAPITRE 02

Le modèle des ressources et des compétences : une approche moderne en management stratégique aux versions théoriques multiples.

SECTION 01: L'approche « resource-based-view »

SECTION 02 : L'approche "competence – based-view"

SECTION 03 : L'approche basée sur les capacités dynamiques.

INTRODUCTION :

Le chapitre précédent nous a permis de revisiter en partie le chemin parcouru par le management stratégique pour atteindre son architecture actuelle. Nous avons donc amorcé notre analyse par l'examen des deux modèles LCAG et SWOT, pour passer ensuite à l'œuvre Portérienne comme base fondamentale de l'analyse stratégique, et enfin la révolution des années 90 des ressources et des compétences qui sera le centre d'intérêt du présent chapitre. En effet, l'émergence du modèle des ressources et des compétences (MRC) avait strictement inversé l'ordre et la logique de l'analyse stratégique en se préoccupant davantage de ce qui se passe réellement à l'intérieur de la boîte noire, c'est tout le principe de la systémique qui se faisait sentir à l'époque.

Dans ce qui va suivre nous allons focaliser notre attention sur les apports et fondements de ce prodige managérial, c'est ainsi qu'une profonde analyse lui sera réservée dans une action qui vise à instaurer un schéma de stabilité sémantique pour ce courant de pensée connu non seulement pour la diversité des concepts utilisés (compétence, ressource, capacités stratégiques, compétence clé...), mais aussi pour ses multiples versions théoriques, à savoir : l'approche par les ressources (RBV)¹, l'approche par les compétences (CBV)², l'approche par les capacités dynamiques et l'approche par les connaissances (KBV)³. L'accent sera mis sur les trois premières approches. La section (01) analysera l'approche basée sur les ressources (RBV) comme genèse du MRC. L'approche basée sur les compétences (CBV) sera l'objectif de la section (02) comme fondement de la présente recherche, et enfin la section (03) présentera l'approche par les capacités dynamiques comme support de la CBV.

Par ailleurs, on trouvera dans l'annexe de ce chapitre et pour saisir le développement conceptuel lié au modèle des ressources et des compétences, des tableaux illustrant les apports de chacune des approches.

¹ Resource- Based- view : Barney (1986), Rumelt (1984), Wernerfelt (1984), Dierickx et cool (1989)...

² Competence- Based view : Hamel et Prahalad (1990-1994).

³ Knowledge- Based view : Grant (1997), Spender (1996), Kogut et Zander (1992-1993), Nonaka et Takeuchi (1997).

SECTION 01: L'APPROCHE « RESOURCE-BASED-VIEW »

La resource- Based-view, traduit de l'anglais suivant plusieurs formulations : la vision basée sur les ressources, l'approche par les ressources ou encore la théorie fondée sur les ressources, est une version du modèle des ressources et des compétences (MRC) qui en constitue la genèse, dans le sens où ses principes sont considérés comme une plate forme, voire une infrastructure de base pour ce modèle. L'idée fondamentale, considérée comme révolutionnaire à l'époque de son émergence, est que l'analyse de l'entreprise et de sa performance doit s'effectuer sous l'angle des ressources détenues par celle-ci.

Afin de mieux appréhender les fondements et intérêts de cette approche, nous avons jugé nécessaire de devoir cerner tout d'abord la notion centrale présentée par le modèle, à savoir " la ressource" (§1), pour tenter ensuite de découvrir les principales caractéristiques qui confèrent aux ressources leur caractère stratégique (§2).

§1/ La ressource : le noyau central de l'approche RBV :

La notion de ressource comme élément central de l'approche RBV, nécessite un grand intérêt de la part de tout chercheur en stratégie. Le présent développement a pour vocation d'explicitier sa genèse, de la définir et enfin de tenter sa classification.

a. La genèse du concept de ressource :

L'examen attentif de la littérature nous permet de réaliser un constat assez surprenant, mais pourtant vrai, le modèle des ressources et des compétences (MRC) qui est perçu comme un courant révolutionnaire en management stratégique et qui n'a pourtant que 20 ans d'existence, tire ses origines d'anciennes théories économiques, à savoir : les apports de J.Batist say (1803) concernant « la loi des débouchés » selon laquelle c'est la production qui crée la demande, ou encore « la théorie de la rente » de Ricardo (1817) qui avait évoqué l'intérêt de posséder des ressources rares.

Mais la contribution la plus significative pour notre contexte est celle d'Edith Penrose (1959) dans son célèbre ouvrage « la théorie de la croissance de la firme », dans lequel l'auteur avait fait part de sa nouvelle conception de la firme.

Foss (2002) nous a présenté les idées d'E.Penrose (1959) comme suit : « les firmes sont une collection de ressources productives qui sont organisées dans un cadre administratif qui détermine en partie la quantité et le type de services produits par les ressources. A travers leurs opérations productives, les

firmes - ou plus précisément les équipes de directions- obtiennent plus de connaissance autour des services pouvant être obtenus des ressources »¹.

L'affirmation d'E.Penrose attire donc l'attention sur un point longtemps négligé auparavant, relatif au fait que l'entreprise doit être analysée au travers de ses ressources et plus précisément au travers des services procurés par celles-ci. « En effet, l'auteur avait souligné que les inputs du processus de production résident dans les services produits par les ressources disponibles et non pas dans les ressources en elles même »². Penrose a mis aussi l'accent sur le rôle des managers, qui contribuent par leur compétence et expérience acquises lors du processus de production au déploiement des ressources de l'entreprise afin d'en tirer un meilleur service. L'idée centrale avancée par un tel raisonnement est que « la croissance de la firme est conditionnée non seulement par l'existence de ressources mais aussi par une mobilisation efficace. La mission des managers se centre donc sur la recherche des meilleures opportunités productives par un choix judicieux des ressources et des manières de les combiner, de les renouveler pour créer de la valeur ajoutée, ceci passera par l'expérience et les connaissances accumulées »³.

Ajoutons à cela qu'Edith Penrose et à travers cette nouvelle conception de l'entreprise autour de ses ressources, soutient l'idée d'une croissance de la firme suivant une diversification concentrique.

b. Définition et typologie des ressources :

En effet, en se basant sur les apports Penrosien, plusieurs auteurs [Rumelt (1984), Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993)] vont contribuer fortement à l'enrichissement de la RBV, en tentant tous, d'explicitier le pivot de cette nouvelle théorie, en l'occurrence la ressource.

b1. Définition de la notion ressource :

- Définition de Penrose (1959) :

Même si elle est véritablement ancienne mais la définition de Penrose (1959) reste à notre avis d'un grand intérêt, puisque soulignant la ressource et les services qu'elle procure. Marchesney, le réclame fortement d'ailleurs : « La définition de Penrose a le mérite de la simplicité : les ressources c'est tout ce qui génère des flux de services, on dirait de nos jours « et qui créent de la valeur »,

¹ Isckia Thierry, de la « Resource Based view » à la « Knowledge based view » : Quelle vision de l'entreprise pour le knowledge Management ?, Télécom Ecole de Management (2008), cémantic.it.sudparis.eu/PDF/isckia-kvb-rvb.pdf, p.05.

² Idem, p06

³ Ibid.

dans ce cas, Inputs et facteurs de production sont exprimés en termes de flux de services et non de stock »¹.

- ***Définition de Wernerfelt (1984) :***

« Par ressources, nous entendons tout ce qui peut être pensé en termes de forces ou faiblesses d'une firme donnée. De façon plus formelle, les ressources d'une firme à une période précise peuvent être définies au travers de tous ses actifs (tangibles et intangibles), lesquels sont rattachés de manière semi permanente à la performance de la firme »².

Wernerfelt dans sa définition s'inspire du modèle SWOT (cf. chap. 01), en évoquant les ressources de l'entreprise comme des forces ou des faiblesses. L'intérêt majeur de cette présentation est de considérer les deux aspects positif et négatif des ressources, néanmoins elle reste floue.

- ***Définition de Barney (1991) :***

« Une ressource correspond à tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, information, savoir, etc, contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son bon fonctionnement et son efficacité »³. Barney de son côté a tenté d'enrichir les apports de Wernerfelt et cela en proposant une variété de concepts qu'il associa à la notion de ressource, ce fut donc l'une des premières initiatives d'extension de l'approche RBV qui a été suivie largement par d'autres contributions créant ainsi une divergence en terme sémantique.

- ***Définition de Louart :***

« Une ressource était un moyen d'action qui permettait de se tirer d'embaras. Au singulier, on l'emploie encore dans le sens d'une réserve de fonds, de force ou d'habilité (avoir de la ressource). Au pluriel, les ressources sont des moyens qu'on utilise pour réaliser une activité, mettre en œuvre une stratégie. On doit donc en tirer le maximum d'avantages en essayant de ne pas les épuiser »⁴.

La présentation de « Louart » pour sa part comporte deux parties :

La première est dans le sens du singulier faisant référence à la puissance qu'accorde la dotation en ressources.

¹ Marchesney.M, pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences cahier, de l'ERFI n°22, (2001), www.erfi-management.net, p.14.

² Magakian Jean-Louis, Payaud Marielle Audrey, 100 Fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, éd. Bréal, (Paris), 2000, p.66.

³ BENAMMAR Sameh, Ksouri Ridha, Loukil Mouna, Approche Basée sur les ressources et gestion des connaissances, séminaire de stratégie, FSEG (Tunis), (2007), Credo.iquebec.com/expose_Ressources_strategie_2006.doc, p.07.

⁴ Louart, Les ressources, Encyclopédie de management et de gestion, op.cit., p.1083.

Quant à la seconde, elle est réservée aux ressources de l'organisation comme support d'implémentation stratégique au travers d'une meilleure allocation de celles-ci, une telle énonciation sous tend le rôle important du Manager en matière de combinaison des ressources.

- ***Définition de Haanas (1997) :***

« Le terme de ressource est issu du latin "Resurgere", qui signifie " pour se lever " et implique une aide pour atteindre une finalité. Une ressource implique des moyens potentiels pour atteindre un but, ou quelque chose qui peut être employée pour créer de la valeur, les premiers manuels de stratégie se sont intéressés fortement à la façon suivant laquelle les ressources peuvent être déployées pour réaliser des rentes. On s'est donc intéressé au début, à l'allocation efficace des ressources ce qui a développé des problèmes liés à : l'accumulation des ressources, au stock ressources et enfin au flux de ressources »¹.

Haanas dans sa définition ne sort donc pas du cadre conceptuel proposé par les autres auteurs, et cela en soulignant une idée fondamentale de l'approche par les ressources ,qui renvoie au fait que les ressources peuvent être source de puissance pour une entreprise, lui permettant d'atteindre ses objectifs (création de valeur pour le client et donc des rentes pour l'entreprise) dans la mesure où elles font l'objet d'un meilleur déploiement, voire d'une combinaison inédite de la part des managers de cette entreprise.

Haanas avait également soulevé la divergence entre accumulation et flux de ressources. Marquante dans la littérature, cette divergence avait opposé Barney en faveur du flux de ressources où l'entreprise peut acquérir les ressources qu'elle souhaite sur le marché, à Dierickx et cool (1989) qui raisonnaient plutôt en terme d'accumulation de stock de ressources et de la possibilité pour une entreprise de développer en interne certaines d'entre-elles.

b2. Typologie des ressources :

Il existe dans la littérature plusieurs typologies de ressources, voici les plus importantes d'entre elles :

• ***La typologie des ressources de Barney (1991) :***

Dans sa distinction des différentes ressources d'une entreprise, Barney spécifie (03) catégories de ressources :

«- Les ressources physiques :

Technologie, matérielle, dispositifs, équipements, localisation géographique, accès aux matières premières.

¹ Gottschalk Peter, Stratégic knowledge management technology, Idea Group Publishing, Londres (2004), P.03.

-Les ressources humaines :

Apprentissage, intelligence, expérience, jugement, relations personnelles (managers et travailleurs).

-Les ressources organisationnelles :

Structure formelle de reporting, planification formelle et informelle, système de contrôle et coordination, Relations informelles (internes et externes) »¹.

- **La typologie selon la nature des ressources :**

En effet, comme vu précédemment, Wernerfelt conçoit les ressources de l'entreprise selon deux catégories majeures :

- Les ressources tangibles :

« Peter Gottschalk dans son ouvrage “ Strategic Knowledge Management technology “ définit les ressources tangibles comme des ressources faciles à identifier, incluant : les usines, la technologie, la terre, l'emplacement géographique, l'accès aux matières premières, le capital, les équipements ressources légales »²

- Les ressources intangibles :

Est qualifiée d'intangible toute ressource qui est difficilement imitable, immobile, enracinée dans l'entreprise. Suivant « Johnson et Kaplan (1987) les ressources intangibles représentent : le stock de produits innovants (le groupe *l'Oréal*, par exemple, possède au sein de chacune de ses marques un portefeuille de produits qui demeurent « en sommeil »), la connaissance de procédés de production flexibles et de haute qualité, le capital humain, la culture et la réputation de l'entreprise. Elles correspondent également suivant Hall (1993) aux bases de données, aux droits de propriété intellectuelle et aux réseaux personnels et organisationnels »³

« En effet, se sont les entreprises japonaises qui étaient les premières à avoir pris conscience de l'intérêt de ce type de ressources dans la stratégie compétitive, à l'inverse des firmes occidentales qui ont mis du temps à comprendre que les éléments à la base de leur avantage compétitif sont largement immatériels et invisibles. La maîtrise et le renouvellement des systèmes organisationnels, complexes, de type : « just- in-time », « lean production » ou « total quality management » ont ainsi permis aux japonais d'abaisser leur coûts de production et d'accroître la productivité du travail.

¹ Isckia Thierry, op.cit, p.09.

² Gottschalk, Petter, op.cit., p.07.

³ Tournois Laurent, la réputation de l'entreprise : Gestion d'une ressource intangible source de la performance des entreprises, programme doctoral ESSEC- IAE, (Paris) (2002) www.esp_eaf_net/conférences/markg/pdf, p.07

Persuadés que ces derniers rivalisaient uniquement en termes de coûts du travail, nombre de dirigeants occidentaux ont transféré leurs activités de fabrication dans des pays à bas salaires. En ayant voulu imiter les japonais sur les facteurs les plus transparents de leur avantage concurrentiel, ils sont tombés dans le piège du rattrapage perpétuel (Hamel et Prahalad (1990) »¹.

• **La typologie selon les rentes générées :**

Black et Boal (1994) ont spécifié deux types de ressources selon les rentes générées :

« - **Les ressources limitées :**

Leurs composantes forment un réseau simple, c'est-à-dire qu'il y a peu de composantes et que les limites de ce réseau sont assez facilement appréhendables. De manière générale, ces ressources ne permettent pas de développer des avantages concurrentiels soutenables.

- **Les ressources systèmes :**

Elles sont créées par un réseau complexe de composants, c'est-à-dire qui comprend de nombreuses liaisons (directes et indirectes) entre un grand nombre de composants. Ces ressources ou compétences permettent généralement de développer des avantages concurrentiels plus solides que les précédentes »². C'est tout le principe systémique d'interactions complexes qui est exprimé ici.

Et enfin, le tableau suivant présente la classification la plus répandue dans la littérature stratégique :

Tableau 2.1. Classification des ressources et de convertibilité (la capacité de transformation de la ressource en une autre)

Financières	Cash-flow, capacité d'endettement et de fonds propres	Les plus basiques Les plus flexibles Les plus convertibles
Physiques	Locaux, usines, matériels, magasins, systèmes de distribution	
Humaines	Chercheurs, ingénieurs, équipes de vente.....	
Organisationnelles	Méthodes et systèmes de cash –Management, qualité, Marketing	Flexibles convertibles
Technologiques	Portefeuille de technologies et de savoir-faire maîtrisées de brevets, d'outils de management	Les moins flexibles
Réputation	Image de marque, réassurance, fidélité	Convertibles uniquement en cash

Sources : Dérivé Jean-Pierre, stratégor politique général de l'entreprise, éd. Dunod, Paris, (2005), p.87.

¹ Rudolf Jean Philippe, contribution à l'analyse empirique des processus de croissance endogène : une approche méthodologique centrée sur les entreprises, les régions et les territoires, thèse présentée à la faculté de droit et des sciences économiques, Neuchâtel (2000). www.doc.rero.ch/search.py?recid=5110&In=fr, p.93-94.

² BENAMMAR.S., Ksouri.R, Loukil.M, op.cit., p.08.

§2/ Ressource et avantage concurrentiel :

Au-delà des tentatives de définition de la notion de ressource, les auteurs de l'approche Resource- Based -view notamment Grant et Barney se sont préoccupés davantage de clarifier un certain nombre de caractéristiques liées aux ressources, leur permettant de conférer à l'entreprise un avantage concurrentiel durable et soutenable. Il s'agit en fait d'un ensemble d'indicateurs qu'on trouvera dans la littérature sous plusieurs appellations : VRIS, VRIO, etc..., mais qui renvoient tous aux idées de Barney et de Grant. Pour notre part, c'est suivant les apports d'Emmanuelle Reynaud (2001) qu'on présentera un schéma détaillé de ces caractéristiques.

a. Les caractéristiques d'existence :

Elles englobent la Monnayabilité et la rareté.

a1. La Monnayabilité : Barney (1986), Hamel et Prahalad (1990), Black et Boal (1994), Tampoe (1994).

En effet, une ressource est Monnayable si est seulement si elle permet à son détenteur de tirer un avantage ou un profit particulier.

En d'autres termes, l'aspect de monnayabilité est économiquement exprimé par les rentes que fournit la disposition d'un certain type de ressources.

A ce titre, il est primordial de souligner que la rente représente un intérêt majeur en stratégie, puisqu'elle indique la maîtrise de la part de l'entreprise d'un avantage concurrentiel issu bien évidemment de la détention de ressources à caractère particulier.

Dans cette veine, il est nécessaire de mettre l'accent sur les différents types de rentes :

- *Les rentes ricardiennes :*

Résultats des réflexions de Ricardo en 1817, son existence dépend de la maîtrise et l'usage d'une ressource rare. « La firme dans ce cas est appelée à ce doter de l'information adéquate en temps opportun pour pouvoir se procurer des ressources dont la valeur future est supérieure à celle des ressources que les concurrents sont susceptibles de trouver. Exemple : En 1980, *Microsoft* a racheté à l'entreprise *Seattle computer products* le système d'exploitation QDOS pour 50.000 \$. Un tel comportement est dû aux informations détenues par *Microsoft* sur la demande imminente par *IBM* d'un système d'exploitation pour équiper ses ordinateurs, ce qui avait permis à *Microsoft* d'acquérir cette ressource à moindre coût »¹.

¹ Desreumaux Alain, Lecocq Xavier, Warnier Vanessa, op.cit. , p.75.

- Les rentes schumpétériennes :

« Schumpeter (1950) avait évoqué ce type de rente comme le résultat de développement de nouvelles ressources et à leur utilisation sous de nouvelles formes. Il s'agit de la différence entre le coût supposé d'acquisition et les retours espérés, une faible imitabilité est la condition pour maintenir de ce type de rente »¹.

- Les quasi-rentes : (Rente de Pareto)

« Elles expriment la différence entre la meilleure et la seconde valeur d'utilisation d'une ressource et précisément le montant qu'une entreprise peut s'approprier pour réaliser des résultats supérieurs à la normale » (Mahoney et Pandian (1992) »²

L'idée soutenue par les adeptes de ce dernier type de rente est que celui-ci ne résulte pas de la ressource en elle-même mais de l'usage qu'on en fait, voire des circonstances de son exploitation. Autrement dit, avoir la capacité requise pour une exploitation efficace des ressources disponibles l'emporte sur le fait de disposer de ressources à caractère spécifique, ce qui explique les notions d'hétérogénéité et de mobilité imparfaite des ressources. Une telle conception vient renforcer l'idée suivant laquelle il existe un aspect, ou encore un talent unique à chaque entreprise.

« Le caractère monnayable d'une ressource est également attribué au fait qu'elle permet à l'entreprise de bénéficier d'une opportunité ou de neutraliser une menace »³. Aussi la création de valeur pour le consommateur est fortement soulignée.

a2. La rareté :

Il est évident que pour être source d'avantage concurrentiel, une ressource doit être rare, c'est-à-dire possédée par un nombre restreint d'entreprises au sein du marché. Cependant, le caractère rare d'une ressource nécessite quelques éclairages :

- Il peut résulter d'une combinaison particulière de l'ensemble des ressources disponibles, développées en interne donc difficilement transférable.
- D'un contrôle d'une source de matière première ou l'accès à certains types de clients.

¹ Métais.E, stratégie et ressource de l'entreprise (théorie et pratique), op.cit., p.77.

² Reynaud Emmanuelle, Compétences centrales « premier pas vers une définition opérationnelle », conférence AIMS, FSAQ, Québec (2001), www.strategie-aims.com/quebec/web/actes/f-167-cd.pdf, p.8.

³ Helffer, Kalika,M, Orsoni.J, Management, op.cit., p.122.

« *Exemple :* » La seule façon d'avoir accès aux technologies stratégiques est de les mettre au point soi-même » (Stross 1997). Tel est le mot d'ordre de *Microsoft* dont la sublime réussite repose sur ses compétences en recherche et développement. Durant plusieurs années, *Microsoft* a rassemblé 245 des plus brillants chercheurs mondiaux, issus des plus grandes universités ou concurrents (Stross 1997).

La rareté de ses compétences est issue :

- Tant de la rareté des ressources détenues : il s'agit des meilleurs chercheurs de leur discipline.
- Que de la combinaison des ressources : réussir à faire travailler ensemble des chercheurs d'univers aussi différents que des statisticiens et des neurolinguistes est exceptionnel¹.

b. Les caractéristiques de persistance :

Il s'agit d'un certain nombre de caractéristiques permettant à l'entreprise de profiter d'un avantage concurrentiel durable dans le temps.

b1. L'immobilité des ressources :

En effet, un avantage concurrentiel durable exige que les ressources qui en sont à l'origine soient difficilement échangeables sur le marché des facteurs stratégiques, [une notion développée par Barney (1986)], celui-ci doit être imparfait provoquant ainsi « un déséquilibre entre des entreprises qui possèdent les ressources adéquates, développées ou acquises, et les entreprises en défaut de ressources »²

« Citons à ce sujet l'exemple « du marché de réputation », malheureusement, la confiance n'est pas une marchandise que l'on peut acheter aisément. Si vous devez l'acheter, vous pouvez avoir quelques doutes à propos de ce que vous achetez ! (Dierickx et cool, 1989), en tout état de cause, le rachat d'une réputation nécessite au minimum le rachat d'une entreprise. Les facteurs stratégiques ne sont donc guère mobiles »³.

Dans cette même veine, Grant (1991) avait spécifié un certain nombre d'éléments rendant l'échange d'une ressource difficile :

- « - Le coût de délocalisation géographique.
- L'asymétrie d'information concernant la valeur des ressources à l'extérieur de l'entreprise.

¹ Reynaud Emmanuelle, op.cit, p.9.

² Métais.E. stratégie et ressource de l'entreprise (théorie et pratique), op.cit., p. 75.

³ Reynaud Emmanuelle, op.cit., p.11.

- Le caractère propre de la ressource, un éventuel transfert peut la dévaloriser.
- L'existence d'un fort degré de complémentarité entre ressources ce qui limite leur transfère »¹.

b2. La N-Substituabilité des ressources :

Pour être source d'avantage compétitif soutenable, une ressource ne doit pas avoir de substituts, voire d'équivalents. « La substitution peut être le résultat d'innovations technologiques qui représentent des ruptures par rapport à un état de l'industrie, ou encore d'innovations incrémentales qui modifient continuellement les produits ou processus de production, ce qui peut rendre obsolètes les ressources et compétences stratégiques d'une entreprise en changeant les déterminants ou le fonctionnement d'une industrie (D'Aveni, 1994 ; Verdin et Williamson, 1994) »².

Exemple : « Concernant les voitures élégantes (Smart Car) et pour une éventuelle substitution sans pour autant tenter l'imitation de ressources chères et difficiles, on a songé à les distribuer à travers des magasins et des hypermarchés que par le réseau traditionnel »³.

b3. L'inimitabilité des ressources :

L'inimitabilité peut être mesurée par un certain nombre de paramètres, tentons leur illustration ci-dessous :

• Les déséconomies liées au temps :

L'exemple suivant est très illustratif de ce premier élément : « Il s'agit d'une magnifique pelouse anglaise : des riches américains voulant l'imiter s'enquirent de tous ses secrets ; l'ensemble des fournitures nécessaires pouvait être acquis... seuls les cinq siècles d'entretien posaient problème »⁴.

A partir de cet exemple, on peut comprendre l'intérêt d'être le précurseur dans un domaine donné. « Les déséconomies liées au temps peuvent être très importantes pour certaines compétences. Les programmes crash en recherche et développement sont typiquement moins efficaces que des programmes où les dépenses sont moindres mais étalées sur une période plus longue (Dierickx et cool, 1989). De même, la réputation ne peut être créée à très court terme »⁵.

¹ Grant, The resource – Based theory of competitive Advantage: Implications for strategy formulation, (2001), www.UTCC.acth/public-content_files/001/p166.pdf, p.126.

² Quélin.B, Arrégle.J, Le management stratégique des compétences, éd ellipses, Paris, (2000), p.33

³ Güing Rudolf, Kirhn Richard, Process based stratégie planning, fourth édition, Germany (2006), p.278.

⁴ Reynaud Emmanuel, op.cit. p.12.

⁵ Idem.

- **La masse d'actif :**

Selon Dierickx et Cool (1989), il existe une relation positive entre la capacité d'accumuler un stock d'actif et la possession initiale d'une certaine quantité de ce même actif. Illustrons cette idée par l'exemple suivant: «Dans les industries où la position d'une entreprise est fonction du nombre d'utilisateurs actuels et de phénomènes de réputation qui se créent par le bouche à oreille. Une entreprise qui a un nombre de clients actuels important pourra plus facilement attirer de nouveaux clients qu'une autre qui débute (Arthur, 1989) »¹.

- **L'interconnexion entre actifs :**

La complémentarité entre actifs est un facteur très important limitant l'imitabilité de certains types de ressources par les entreprises. En effet, certaines ressources ont d'autant plus de valeur quand elles sont associées à d'autres ressources, ceci peut s'expliquer par l'existence d'une forme de synergie entre l'ensemble des ressources. Par exemple : « L'industrie pharmaceutique est bouleversée par la fusion de *Smithkline Beecham* et *Glaxo Wellcome* : les ressources du premier en connaissance du génome humain offrent des idées de traitement prometteurs que les technologies détenues par le second permettront de développer rapidement »².

- **L'érosion d'actifs :**

Les ressources doivent être entretenues pour éviter leur dépréciation.

Exemple : « L'entretien de l'image de l'entreprise (pour éviter l'oubli des clients), ou la recherche et développement (pour que ses innovations ne deviennent pas obsolètes) »³.

- **L'Ambiguïté causale :**

Suivant la définition de Dierickx et Cool (1989) : « L'ambiguïté causale est l'incapacité à identifier certaines variables pertinentes aussi bien que l'incapacité à les contrôler »⁴.

En d'autres termes, il s'agit d'une incompréhension totale de ce qui se passe à l'intérieur de la boîte noire, c'est-à-dire de l'ensemble des interactions, voire des combinaisons entre les différentes ressources utilisées, non seulement de la part des concurrents de l'entreprise mais même ses managers éprouvent des difficultés de lier actions et résultats.

Exemple : « Le groupe *l'Oréal* a toujours étonné les marchés financiers. Ses performances sont stables et ce champion des cosmétiques sait parfaitement

¹ Quélin.B, Arrègle.G, op.cit, p.32.

² Reynaud Emmanuel, op.cit., p.14.

³ Idem.

⁴ Ibid.

protéger ses actifs contre les tentatives d'imitation. Si la firme expose clairement ses intentions stratégiques, son organisation est ses acteurs clés sont jalousement mis à l'écart d'un risque de médiatisation qui pourrait lever l'ambiguïté de son système de fonctionnement »¹.

Par ailleurs, et en considérant les apports de Reed et de Fillippi (1990), il existe (03) caractéristiques, source d'ambiguïté causale :

« - L'aspect tacite, notamment pour les compétences développées en interne par le biais d'apprentissage dans l'action.

- L'aspect complexe résultant d'un grand nombre de technologies, de routines organisationnelles et de l'expérience individuelle ou d'équipe.
- La spécificité de sites, d'actifs physiques et humains »².

SECTION 02 : L'APPROCHE "COMPETENCE – BASED-VIEW"

L'approche par les compétences ou encore la CBV est le fruit des contributions de plusieurs auteurs dans le cadre des tentatives de développement de la théorie basée sur les ressources (cf. section 01). En effet, c'est sous les critiques de certains chercheurs, notamment M. Porter (1991) qui avait réclamé que les ressources tangibles par nature ne peuvent être source d'avantage concurrentiel puisque facilement repérables et échangeables, que les adeptes du courant des ressources ont mis l'accent sur l'intérêt croissant des ressources intangibles, voire des compétences pour combler cette lacune, minime selon nous, puisque celles-ci étaient déjà soulignées dans l'approche RBV. C'est ainsi que cette seconde section vise à clarifier les principales idées énoncées par les auteurs de la CBV, le concept de compétence sera le centre du débat.

Le développement se fera donc suivant trois paragraphes :

Le (§1) aura pour objet d'examiner les principales définitions assignées à la notion de compétence suivant un ordre chronologique. Les dimensions et typologies de ce prodige seront de l'intérêt du (§2).

Et enfin, et dans une tentative d'étendre la logique de GRH vers la stratégie et en se fondant sur les apports de Durand (1998), la présentation d'un référentiel de compétence sera la vocation du (§3).

§1/ Chronologie de la compétence en management stratégique :

L'intérêt pour la notion de compétence dans le domaine de la stratégie a été progressif suivant un long parcours où une multitude d'auteurs ont enrichi le vocabulaire stratégique de ce concept, en lui associant différents termes,

¹ MAGAKIAN Jean-Louis, Payaud Andrey Marielle, op.cit, p.143.

² Reynaud Emmanuel, op.cit, p.16-17.

représentations, intérêts et définitions. C'est dans ce cadre que ce paragraphe tentera d'expliciter ces apports suivant une certaine chronologie.

Définition de Selznick (1957) :

En effet, c'est à Selznick (1957) que revient le développement de la notion de compétence. Cet auteur avait mis l'accent sur l'identité de l'entreprise en proposant le concept de « compétence distinctive » qui le définit comme suit : « Des activités dans lesquelles une entreprise est meilleure que ses concurrents, forment une base stable et cohérente pour assurer sa croissance. Elles correspondent à ce que l'entreprise sait faire en propre et mieux que ses concurrents, c'est l'essence même de son activité et de sa raison d'être, la firme et sur le long terme doit se concentrer sur quelques compétences en les exploitant mieux que la concurrence »¹.

Cette définition nous fait déjà ressentir le début d'une logique par les compétences au détriment de celle par les activités.

Le Soutien d'Ansoff (1965) :

Ansoff avait soutenu l'idée de compétences distinctives en les présentant comme une manière à travers laquelle une entreprise peut saisir les opportunités de son environnement. Ansoff les définit en ce sens : « Les compétences distinctives renvoient à la connaissance des marchés et à la technologie. Elles peuvent être développées par une politique de ressources humaines, visant à sélectionner et à former les individus, puis à les responsabiliser autour de ces fonctions. L'auteur réfléchit à la notion de compétence surtout dans le cadre de la diversification, afin d'évaluer les synergies potentielles entre deux activités. Il propose d'établir une grille de compétences de l'entreprise, croisant les fonctions de la firme et leurs composantes matérielles, humaines et managériales. L'objectif final consiste à établir un profil d'aptitudes qui permet de positionner l'entreprise dans le cadre du SWOT »².

La conception d'HITT et Ireland (1985) :

En tentant une liaison entre compétence et performance, c'est deux auteurs concluent que « les entreprises sont appelées à développer des compétences distinctives en relation avec les choix stratégiques qu'elles effectuent, et ceci pour maximiser leur performance puisque à chaque type de stratégie et à chaque type d'industrie correspondent des compétences

¹ BEN DAHOU Soumaya, Renard Laurent, St-Amant Gilles : Proposition de classification de l'approche basé sur les ressources », Conférence AIMS (Québec) (2006), www.strategie-aims.com, p.03.

² Métais Emmanuel, op.cit., p.44.

particulières à mettre en œuvre. La notion de compétence renvoie ici aux simples fonctions traditionnelles de l'entreprise. »¹.

- « *Définition de Grant (1991) Amit et Schoemaker (1993) :*

Ce sont les modes de déploiement des ressources dans un objectif défini.

- *Définition de Doz (1994) :*

Il s'agit des processus sous-jacents qui permettent de combiner aptitudes, systèmes d'actifs et valeurs, qui procurent un avantage compétitif et fournissent de précieuses fonctionnalités pour la clientèle »².

En examinant le contenu de ces deux définitions présentées ci-dessus, on peut constater que les auteurs, en l'occurrence : Grant, Amit et Schoemaker, conçoivent la notion de compétence comme une manière d'agencer l'ensemble des ressources disponibles pour arriver à une fin déterminée au préalable, en favorisant bien sûr des conditions favorables. Doz (1994), de son côté soutient cette idée et spécifie les ressources à combiner : Aptitudes, systèmes d'actifs et valeurs. L'auteur sous-tend l'idée qu'une combinaison inédite de ces éléments permettra une meilleure satisfaction des clients et donc la création d'un avantage concurrentiel pouvant être durable et soutenable.

- *Autre définition de Grant :*

« En s'appuyant sur les travaux de Nelson et Winter (1982), l'auteur présente la compétence comme l'ensemble des routines organisationnelles puisque la connaissance engendrée par le processus d'apprentissage réside dans des routines qui sont difficiles à codifiées en raison de leur complexité et de leur dimension tacite »³.

- *Définition d'Arrègle (1995) :*

« Elle consiste en une routine organisationnelle reposant sur l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et un processus organisationnel, c'est le savoir que l'entreprise a développé en tant qu'organisation »⁴.

On constate de ce qui précède que les deux définitions s'accordent à présenter la compétence à travers les routines organisationnelles qui ne sont que « des séries d'actions impliquant plusieurs acteurs, effectuées de manière

¹ Métais Emmanuel, op.cit., p.45.

² Prévot Frédéric, le transfert inter-organisationnel de compétences : Application au cas des compétences logistiques au Brésil, université de la méditerranée, Paris. www.strategie-aims.com, p.03

³ Puthod Dominique, thévenard Catherine : « La théorie de l'avantage concurrentiel fondée sur les ressources (Une illustration avec le groupe Salomon), AIMS (95), www.strategie-aims.com, p.03.

⁴ Prévot frédérique, op.cit, p.3-4.

coordonnée en réponse à un stimulus perçu »¹, ce qui suppose un apprentissage continu pour faire face aux nouvelles situations.

En plus, il est important de souligner que l'idée de routines organisationnelles, présente en force dans la majorité des travaux relatifs à la compétence dans le domaine de la stratégie, renvoie à un caractère tacite, ambigu, enraciné des compétences au sein de l'entreprise. Une telle conception stratégique reflète aussi la particularité du concept par rapport à sa signification dans le domaine de la GRH centré fortement sur l'aspect individuel de la compétence.

- ***Définition de Prahalad et Hamel (1994) :***

Prahalad et Hamel sont considérés comme les conducteurs principaux de la révolution en management stratégique à travers leur concept de « compétence clé » qu'ils ont présenté en 1990 et défini de la manière suivante :

« Les compétences centrales sont l'apprentissage collectif d'une organisation et particulièrement comment coordonner les diverses compétences techniques et intégrer les multiples courants technologiques »².

Prahalad et Hamel conçoivent donc la compétence clé qu'ils considèrent comme force motrice, élément de survie de toute entreprise la détenant, comme le résultat d'un phénomène d'apprentissage collectif conditionnant l'implication et la combinaison des différentes compétences et ressources de l'entreprise pour fonder un avantage concurrentiel durable et soutenable. On remarque ici que les auteurs se focalisent dans leur définition, sur les aspects techniques et technologiques de la compétence. Comme celle-ci est le centre de notre étude, elle fera donc l'objet d'une analyse approfondie de ses différentes dimensions et caractéristiques dans les prochains chapitres.

- ***Définition de Durand (1999) :***

Durand pour sa part définit le concept de compétence comme l'ensemble des savoirs, savoir faire, savoir être. C'est ainsi qu'il clarifie sa définition en fournissant les exemples suivants :

« Il s'agit selon lui de la détention d'équipements, de tours de main de certains ouvriers professionnels, de la maîtrise d'une technologie, des processus organisationnels comme la mise en œuvre du juste à temps ou l'ingénierie simultanée, des relations construites dans la durée avec les fournisseurs comme avec les clients, de la compréhension des besoins du marché, d'une vision

¹ Durand Rodolphe, Guide du Management stratégique (99 concepts clés), éd. Dunod, Paris, (2003), p.330.

² Reynaud Emmanuelle, op.cit., p.05.

stratégique de l'évolution de l'environnement concurrentiel ou encore de la culture (positive) et de l'identité de l'entreprise »¹.

§2 / Les Dimensions et typologies de la compétence :

En se basant sur les apports de Durand (1997, 2000, 2001) concernant la compétence dans le domaine de la stratégie, on va essayer dans ce qui suit d'approfondir la notion de compétence en présentant ses différentes dimensions pour en extraire ensuite une typologie permettant de mieux situer le concept.

a. Les dimensions de la compétence :

a1. Savoir explicite/Savoir tacite :

Selon Pascal Corbel « le savoir se situe à l'interface entre la connaissance qui est intérieure au sujet, et l'information qui exprime ce savoir à l'extérieur du sujet »². L'auteur dans sa définition réclame que le savoir n'est autre qu'une connaissance exprimée.

En outre, il faut souligner l'existence de deux formes de savoir : le savoir peut être explicite dans le sens où il est facile d'y accéder, « il peut être exprimé dans des mots, des nombres et partagé sous forme de données, formules scientifiques... »³. Comme il peut être tacite pour correspondre à la partie la plus dissimulée dans les processus et routines de l'entreprise.

Gottschalk Peter proclame à ce sujet que « le savoir tacite n'est pas articulable et ne peut être transféré facilement, il est partiellement inséré dans des techniques individuelles et dans des relations de travail de collaboration à l'intérieur de l'entreprise, il est unique, difficile à imiter, incertain et créateur de valeur stratégique »⁴.

a2. Compétence individuelle et compétence collectif :

Le paragraphe qui suit a pour objet de tenter une distinction du concept de compétence entre GRH et stratégie.

En effet, la GRH se préoccupe davantage de la compétence individuelle comme pierre angulaire de sa logique d'action. De ce fait, « la gestion des compétences en GRH définit les conditions dans lesquelles les ressources humaines constituent un avantage compétitif pour l'entreprise. La compétence sert à définir de nouvelles règles de gestion et d'organisation : rompre avec les limites d'une logique de poste, individualiser la relation salariale, accompagner

¹ Durand, compétence, encyclopédie de gestion et de management, op.cit., p.150.

² Corbel Pascal, Vers une chaîne de valeur centrée sur le savoir, Université de Versailles Saint-Quentin –en- Yvelines, Larquoi, laboratoire de recherche en management (2006), www.larquoi.uvsq.fr/thèses/hdrcorbel.pdf, p.25.

³ Gottschalk Peter, op.cit. p. 17-18.

⁴ Idem.

d'autres changements dans l'entreprise (techniques, économiques, sociaux...) »¹.

La stratégie pour sa part, « s'intéresse beaucoup plus au niveau collectif de la compétence, en désignant avant tout les routines organisationnelles, l'intérêt pour la gestion des individus détenteurs de compétences n'est que partiel par rapport à la gestion des compétences collectives »².

«En effet, au dépens de la simple compétence individuelle, l'attention est portée davantage sur les processus productifs (qualité, flexibilité, rapidité d'exécution, respect des délais...»³.

a3. Compétence tangible et intangible :

Ace stade de la recherche, il est parfaitement clair que l'aspect tangible renvoie à la notion de ressource physique. Alors que celui d'intangible souligne plutôt les processus organisationnels ou l'identité (Cf. section 01).

a4. Compétence intentionnelle et contingente :

En effet, il s'agit là de répondre à la question suivante : Faut-il être compétent ou chanceux ? En d'autres termes, la compétence est détenue de manière intentionnelle ou contingente? Suivant Durand (1998) : « l'essentielle est la performance de l'entreprise quelque soit son origine (le hasard ou la volonté), mais souvent c'est une combinaison entre les deux qui est exigée, puisque même si la chance confère une ressource particulière, c'est la manière de l'exploiter qui est primordiale et qui rendra l'entreprise plus compétente. Durand cite l'exemple d'un fermier du Texas achetant des terres pour élever du bétail et y découvrant ultérieurement du pétrole. Si ce fermier n'exploite pas ce champ de pétrole, il n'aurait pas de rente. Si à l'inverse il l'exploite, il bénéficiera de cette acquisition chanceuse et devrait selon toute logique obtenir une meilleure performance économique et financière. »⁴.

b. Les typologies de compétence :

Plusieurs auteurs ont tenté d'apporter une classification de la compétence, c'est dans ce cadre qu'on va présenter ci-dessous une catégorisation de la compétence suivant les idées de deux auteurs, à savoir Durand et Tywoniak (1998).

¹ Cazal Didier, Dietrich Anne : Compétences et savoirs : Entre GRH et stratégie ?, les cahiers de la recherche CLAREE, université de Lille (France), (2003), www.e-rh.org, p.5.

² Aubert Jacques ; Gilbert Patrick, Pigayre Frédérique, Management des compétences (réalisations, concepts analyses), éd. Dunod, Paris, 2002, p.75.

³ Cazal Didier, Dietrich Anne, op.cit. p.9

⁴ Durand Thomas, savoir, savoir-être, repenser les compétences de l'entreprise, conférence AIMS (1998), www.strategie-aims.com, p.10.

b1. La typologie de Durand (1998) :

L'auteur nous a présenté une classification des compétences de l'entreprise en se basant sur les différentes dimensions que nous venons de voir :

« C'est donc par les actifs et ressources élémentaires qu'il commença son analyse, du tangible à l'intangible il s'agit d'équipements de production, terrain, bâtiments, produits, marques...etc.

Ensuite, c'est vers l'individuel et le collectif, l'explicite et le tacite qu'il centre son intérêt pour décrire les compétences cognitives (exemple : Savoir, savoir faire, tour de main, techniques, technologies, Brevets...etc.

Pour mettre l'accent sur les processus organisationnels et routines, comme le noyau central de l'approche compétence et désigner ainsi la coordination dans l'organisation au travers de mécanismes servant à combiner des actions individuelles dans des opérations collectives. Pour aborder la structure organisationnelle avec ses deux dimensions interne et externe, facilitant ou contraignant l'adaptation de l'entreprise. Et enfin, l'auteur attire l'attention vers une notion assez particulière qui est relative à l'identité ou à la culture de l'entreprise qui n'exprime que l'ensemble des symboles, valeurs, rites, tabous, etc propres à une entreprise. »¹

b2.La typologie fondée sur l'aspect intégratif de la compétence : Tywoniak (1998)

En s'inspirant des travaux de Grant (1996) et de Quélin (1995), cet auteur conçoit la compétence de l'entreprise comme l'ensemble des mécanismes d'intégration de savoirs servant à l'accomplissement d'un certain nombre d'opérations visant bien évidemment à métamorphoser des inputs pour obtenir des outputs. C'est en ce sens, qu'il a élaboré une architecture des compétences correspondant dans une certaine mesure à la structure formelle de l'organisation. Le tableau ci-dessous est parfaitement illustratif de cette architecture :

¹ Durand Thomas, op.cit, p12.

Tableau 2.2. : Architecture des compétences

<i>Niveau supérieur</i>	<i>Compétences inter-fonctionnelles :</i>	<i>Compétences générales :</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de produits • Service client • Gestion de la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de coordination • Processus de décision • Structure d'incitation • Gestion de la performance
<i>Niveau intermédiaire</i>	<i>Compétences fonctionnelles :</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche – développement • Production • Marketing et ventes 	
<i>Niveau élémentaire</i>	<i>Compétences opérationnelles :</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Savoirs spécialisés • Savoir-faire individuels • Connaissances individuelles 	

Source : Adapté de Quélin (95) et Grant (96), cité Tywoniak Stéphane, le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégiques, AIMS, groupe HEC (1998), [.cit](#), p.7.

b3. Typologie fondée sur le paradigme organisationnel :

Dans une action visant l'établissement d'un cadre théorique reliant le modèle des ressources et des compétences(MRC) à l'approche cognitive des organisations, Tywoniak (2005) nous a proposé une architecture des compétences fondée à la fois sur leur importance dans le paradigme organisationnel et le fait qu'elles soient susceptibles de conduire à un avantage concurrentiel. Il a donc distingué quatre types de compétences qui sont représentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2.3 : Typologie des compétences

		<i>L'organisation focalise son attention vers la compétence</i>	
La compétence est susceptible de conduire à un avantage concurrentiel		OUI	NON
	OUI	Compétence cardiale	Compétence latente
	NON	Compétence centrale	Compétence standard

Source : Tywoniak (2005), vers une conceptualisation cognitive de l'architecture des compétences AIMS conférence, Angers (France), <http://eprints.qut.edu.au>, p.07.

Les compétences cardinales :

C'est la situation idéale puisque l'entreprise se préoccupe d'une compétence qui lui procurera un avantage concurrentiel.

Les compétences centrales :

A l'inverse de la première situation, l'entreprise se focalise sur une compétence qui ne peut lui apporter un avantage concurrentiel ce qui est qualifié de dérive stratégique.

Les compétences latentes :

Sous l'influence de son paradigme organisationnel, l'entreprise ici ne tient pas compte des compétences qui peuvent devenir stratégiques.

Les compétences standards :

Et enfin, la situation la plus normale, il s'agit des compétences auxquelles l'entreprise n'accorde pas d'attention et ne sont pas susceptibles de lui offrir un avantage concurrentiel.

§3/ Un référentiel de compétence : De la GRH à la stratégie :

Durand (1998) dans son célèbre article : savoir, savoir-faire et savoir être (repenser les compétences de l'entreprise) avait fortement recommandé l'étude de la compétence en stratégie sous l'angle de son contenu comme terme fondamental en GRH. C'est tout un étendu de la compétence, de la GRH à la stratégie qu'il a pris le soin de développer. L'examen des principales dimensions génériques abordées par l'auteur sera le fondement du présent développement.

a. Le savoir :

Suivant Claire Beyou dans son ouvrage *Manager les connaissances*, « La connaissance peut être définie comme la capacité à traiter une information pour la transformer en action »¹.

De cette définition on peut comprendre que la connaissance correspond aux opérations de collecte d'informations, de leur traitement, de leur assimilation et intégration pour pouvoir mener, voire concrétiser une activité, des actions données, l'exemple du travail de recherche que nous faisons dans le cadre de notre thèse est très illustratif.

Dans un autre volet, la connaissance peut être sectionnée en des sous dimensions suivant les réflexions de Durand (1998) [qui s'est inspiré des idées de Sanchez (1997)]. C'est ainsi que les termes de « Savoir quoi », « Savoir pourquoi », et « Savoir qui » ont été identifiés.

¹ Beyou Claire, *Manager les connaissances*, éd. Liaisons, Paris (2003), p.30.

« • « *Le savoir quoi* » : Renvoie pour partie à l'empirisme du savoir faire avec une composante d'intuition, mais sans inclure d'explication cognitive que le « savoir pourquoi » peut offrir.

- « *Le savoir pourquoi* » : Il inclut deux composantes :

Premièrement, l'expertise de celui qui peut expliquer à un opérateur expérimenté pourquoi et en quoi son tour de main et sa technique fonctionnent, et qui peut lui suggérer comment améliorer le savoir faire correspondant. C'est toute l'idée de la connaissance qui vient enrichir la technique pour la hisser au rang de la technologie.

Il s'agit deuxièmement, d'une explication cohérente et construite de pourquoi il convient de faire ce que le « Savoir quoi » suggère. En cela, il nous semble que le "savoir pourquoi" constitue un élément de compétence particulièrement sensible et important, en clair relation avec la notion de vision stratégique.

- « *Le savoir qui* » : Qui sont les meilleurs fournisseurs, les clients exigeants, les partenaires fiables, les concurrents performants. Le savoir qui est naturellement influencé par le jeu des interactions, associé à l'axe des attitudes. »¹.

b. Le savoir faire : Selon la définition de Von Hippel (1988) :

« Le savoir faire est l'accumulation des qualifications pratiques et d'expertise permettant à l'entreprise de faire quelque chose régulièrement et efficacement »². Il est donc parfaitement clair que la notion de savoir faire s'apparente beaucoup plus à l'expérience acquise sur le terrain, permettant la réalisation d'activités spécifiques, la notion d'apprentissage lui est fortement liée en ce sens. « Kogut et Zander présentent le côté tacite du savoir faire en donnant l'exemple d'une recette de cuisine où le savoir faire est imparfaitement représenté dans la description »³.

Dans ce même contexte et toujours suivant Durand (1998), le savoir faire peut être appréhendé sous l'angle de plusieurs dimensions : « tours de main, savoir faire individuel ou collectif, processus organisationnels, technologies*, techniques* »⁴.

¹ Durand thomas, op.cit., p.25-26.

² Kogut and Zander, knowledge of the firm, combinative, capabilities and the replication of technology, organisation science, vol 3, n°3, August (1992), USA, www.zonecours.hec.ca/documents/H2008-1-1548530.séance10Knowledgeofthefirm.pdf, p.386.

³ Idem.

* **Technique** : savoir faire empirique accumulé à travers l'expérience indépendante de la connaissance scientifique.

* **Technologie** : implique une profonde compréhension des mécanismes et principes scientifiques.

⁴ Durand thomas, op.cit., p.25.

c. Le savoir-être (Les Attitudes) :

Ce dernier élément de la trilogie de compétence a été longtemps omis par les adeptes du MRC. C’est en effet à Durand (1998) que revient la valorisation de la notion d’attitude comme base de la compétence en plus des savoirs et des savoirs faire. « Il s’agit en fait selon cet auteur, du comportement, de l’identité, de la volonté, qui constituent un aspect essentiel de la capacité d’une organisation à accomplir quoi que ce soit, en un mot de sa compétence. Une entreprise motivée est plus compétente qu’une autre abattue, pourtant dotée des mêmes savoirs et savoirs faire. Les Attitudes combinent le comportement, la culture (identité), et la volonté (engagement et motivation) »¹

Enfin, et pour conclure, la figure ci-dessous illustre la base de compétence d’une organisation :

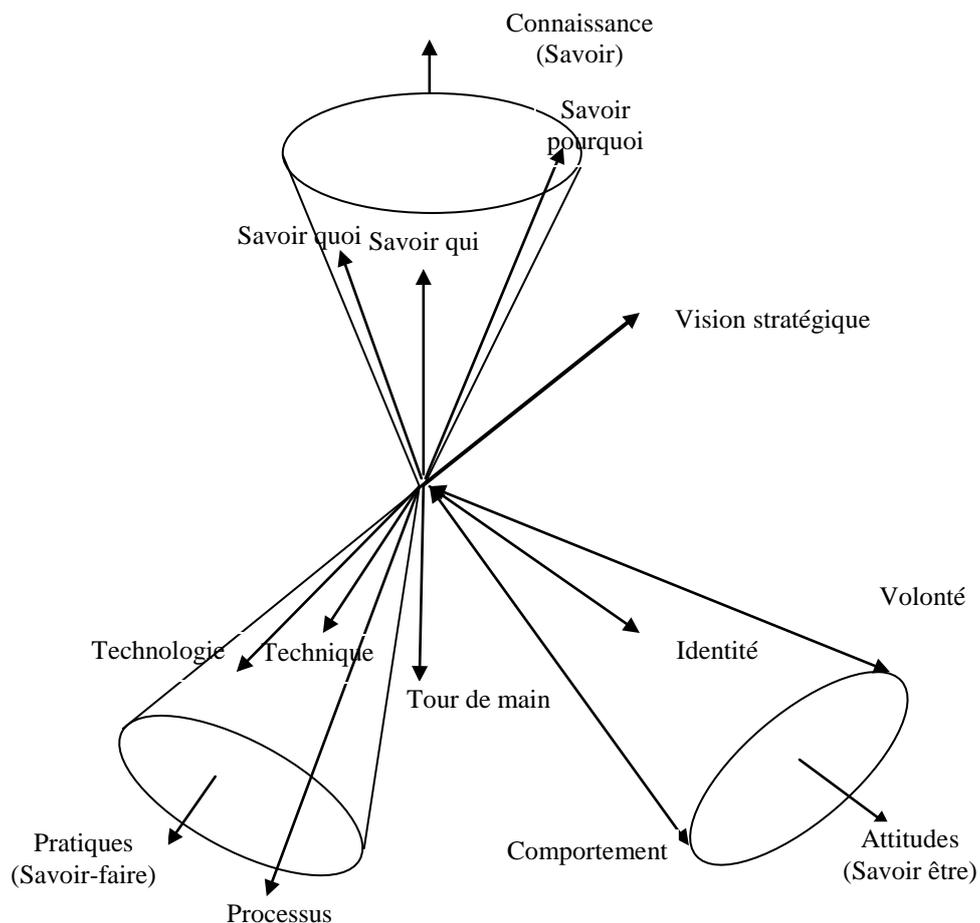


Figure 2.1. : Base de compétence de l’organisation

Source : Durand Thomas, op.cit., p.27.

¹ Durand thomas, op.cit., p.25

SECTION03 :L'APPROCHE BASEE SUR LES CAPACITES DYNAMIQUES.

C'est dans un acte visant à enrichir davantage la vision basée sur les ressources, à attirer l'attention vers la nécessité pour l'organisation de développer ses savoirs faire, voire ses compétences pour être en adéquation avec l'évolution de son environnement, que la perspective des capacités dynamiques a été développée par les travaux et réflexions de Nelson et Winter , Amit et Schoemaker(1993), Teece et Pisano(1997). C'est dans ce cadre que nous tenterons d'examiner en profondeur les deux principales notions relatives à cette version théorique du modèle (MRC) : le concept de capacité organisationnelle (§1) et la notion de capacité dynamique (§2).

§1/ Les capacités organisationnelles : définition et caractéristiques

En effet, plusieurs définitions ont été attribuées au concept de capacité organisationnelle, celles-ci ont été à l'origine d'un certain nombre de caractéristiques qui lui sont propres.

a. Définition des capacités organisationnelles :

- Définition de Grant (1991) :

« Il s'agit de la capacité pour une équipe de ressources d'exécuter quelques tâches ou activités. Alors que les ressources sont une source des capacités de la firme, les capacités sont la principale source de son avantage compétitif »¹. Grant dans son explication de la capacité organisationnelle, se concentre sur l'ensemble des ressources et leur aptitude particulière à réaliser des activités bien déterminées. C'est cette particularité qui est source d'avantage concurrentiel.

- Définition de Collis (1994) :

« Les capacités organisationnelles sont des routines sociales complexes, qui déterminent l'efficacité avec laquelle les firmes transforment physiquement les inputs en outputs »².

On constate que la logique de Collis est plutôt logée du côté de la notion de routines qui constitue un ensemble d'actions à caractère répétitif dont la réalisation engage une forte coordination entre les membres de l'entreprise, et c'est là que réside la complexité sociale évoquée par l'auteur permettant la métamorphose des inputs en outputs.

¹ Grant, the resource – Based theory of competitive Advantage : Implications for strategy formulation, op.cit., p.119.

² Collis David, Research note : How Valuable are organizational capabilities?, Stratégic management journal, Vol 15 (1994), www.jstor.org/PSS/2486815, p.145.

- **Définition d'Amit et Schoemaker (1993) :**

« Les capacités renvoient à l'aptitude d'une firme à déployer les ressources dans des combinaisons, en utilisant des processus organisationnels pour atteindre un but désiré. Elles sont à base d'informations, de processus tangibles et intangibles, qui sont spécifiques à la firme, développées avec le temps et sous l'influence d'interactions complexes entre ressources de l'entreprise [...]. A la différence des ressources, les capacités sont basées sur le développement et l'échange d'informations à travers le capital humain de la firme. Elles sont souvent développées dans les domaines fonctionnels (exemple : gestion de la marque dans le marketing), ou par la combinaison de ressources physiques, humaines et technologiques. En conséquence les entreprises peuvent établir des capacités telles qu'un service fiable, des processus répétés, des innovations produits, flexibilité de fabrication, des cycles courts de développement de produits. »¹

On voit bien qu'Amit et Schoemaker dans leur perception des capacités insistent sur l'idée du déploiement des ressources et des compétences. Métais (2004) évoque en ce sens que « Si le déploiement de certaines ressources (savoirs, connaissances...) aboutit aux compétences, d'autres ressources contribuent directement à permettre ce processus, sous la forme de capacités »².

Métais continue son analyse en distinguant compétence et capacité « Selon cet auteur, ce que l'entreprise sait faire correspond à la compétence. Alors que la capacité est la manière dont elle est capable de le faire. Donc la capacité organisationnelle est un complément des compétences centrales (Hamel et Prahalad (1994)), dans ce cadre et suivant Stalk et al (1992), les entreprises doivent développer des processus transversaux (capacités organisationnelles) conditionnant la mise en œuvre des compétences et source de création de valeur pour le consommateur. *Exemple* : concernant le cas de **Honda** : une explication par les compétences centrales seule ne peut suffire. En effet, au-delà des compétences centrales en matière de petits moteurs, le succès de **Honda** émane aussi des capacités organisationnelles qu'elle a su développer (gestion du réseau des sous traitants, d'assemblage de composants et de méthodes de distribution originales »³.

b. Les propriétés des capacités organisationnelles :

Trois principales propriétés sont assignées à la notion de capacité organisationnelle, tentons leur discussion ci-dessous :

¹ Amit Schoemaker, *stratégic Assets and organizational Rent*, *stratégic management journal* (1993), www.management.wharton.upenn.edu, p.35.

² Métais Emmanuel, *op.cit.* p.53.

³ Idem., p 53-54.

b.1 Une propriété systémique :

En effet, en examinant profondément les représentations faites par les auteurs de ce concept, on peut aisément prendre conscience du caractère systémique qui sous-tend la capacité organisationnelle, « de part les multiples *interactions complexes* qu'elle reflète et qui se construisent entre les ressources et les compétences lors de leur mise en œuvre dans des processus dont la réalisation correspond à la mise en action et à l'expression des capacités organisationnelles. En d'autres termes, celles-ci est indissolublement liées à l'action organisée, donc aux processus d'actions qui permettent leur expression et leur visibilité. La logique systémique peut être aussi perçue par le fait qu'une capacité organisationnelle ne peut être réduite à l'ensemble des ressources et des compétences qui la compose mais ce qui importe le plus, c'est leur coordination et intégration en vue d'une action réussie »¹.

Suivant North Douglas (1990), la dépendance de sentier et le fait que : « A chaque pas d'un cheminement, plusieurs choix politiques et économiques, fournissant des alternatives réelles, sont possibles. La dépendance de sentier est une façon de réduire conceptuellement la gamme de choix et de lier les décisions dans le temps. Mais il ne s'agit pas d'un processus inévitable, où le passé prédirait clairement l'avenir »². L'examen de cette présentation nous montre clairement que l'auteur fait référence au cadre procuré par la dépendance de Sentier en tant que chemin suivi dans le passé qui limite dans une certaine mesure les choix futurs.

Pour étendre cette idée vers notre propos, examinons la définition suivante : « dépendre d'un sentier signifie que les aptitudes que l'on mobilise suivent un développement qui leur est propre et nous échappe en partie »³

De cela, on peut constater que la nature de la capacité organisationnelle correspond fortement à la dépendance de sentier où elle est le résultat d'un long chemin parcouru par l'entreprise, difficilement reproductible par une autre. « En effet, les capacités organisationnelles actuelles définissent le domaine du possible de l'organisation et son développement futur, les capacités organisationnelles présentes, sont le produit de celles antérieures. L'idiosyncrasie* de ce type de capacité vient renforcée cette idée pour insister

¹ Renard Laurent, St-Amant Gilles, capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une porposition de définitions, Université de Quebec (2003), www.er.iqam.a/nobel/ n° 20014/ article_PDF/RM 2003. Pdf, p.8.

² Saint Amant Gilles, capacités organisationnelles de l'administration électrique : un premier cadre référence université du Québec, (2006), www.msg.gouv.qc.ca/fr/publication/enligne/guide/cadre-référence.pdf.p.44.

³ Durand Rodolphe, op.cit., p.160.

* Idiosyncrasie : Il n'existe pas un marché d'échange pour les capacités organisationnelles mais elles doivent être construites à l'intérieur de l'organisation.

sur le fait que les capacités organisationnelles doivent être construites au sein de l'organisation »¹.

b.3 Capacités organisationnelles et connaissance :

« Grant (1996) avait présenté les capacités organisationnelles comme étant une intégration de connaissances spécialisées d'un certain nombre d'individus. En ce sens, il donne l'exemple des capacités d'un hôpital dans la chirurgie cardio-vasculaire qui dépend de l'intégration de connaissances spécialisées : des chirurgiens anesthésistes, radiologistes, infirmiers et plusieurs types de techniciens »².

Ceci peut s'expliquer par le fait que le déploiement des ressources et des compétences comme fondement de la capacité organisationnelle, sous tend une intégration de connaissances de plusieurs acteurs de l'entreprise dans le cadre d'un processus donné. En fait, c'est tout le principe de l'action collective qui est présent ici. Grant (1996) appuie son affirmation par l'argument suivant :

« L'existence des organisations est expliquée par leur capacité à intégrer et à coordonner des connaissances individuelles spécialisées détenues par les individus de façon plus efficiente que ne le ferait le marché »³.

c. Exemples de capacités organisationnelles :

On va essayer dans cette dernière partie réservée aux capacités organisationnelles, de présenter des exemples de celles-ci en vue d'étendre notre compréhension du terme.

Le tableau ci-dessous décrit les capacités organisationnelles suivant les apports de : Ulrich et Smallwood (2004).

¹ Renard Laurent, St Amant Gilles, op.cit., p.9.

² Grant, Prospering In dynamically-competitive environments: Organizational as knowledge Integration: organization science, Vol 7, n°4 (1996), www.Jstor.org. P377.

³ Idem.

Tableau 2.4. : Exemples de capacités organisationnelles.

<i>Capacités organisationnelles</i>	<i>Description</i>
Innovation	Faire quelque chose de nouveau en matière de produits, processus et stratégies.
Apprentissage	L'habileté de générer des idées à travers le Benchmarking, expérimentation, l'acquisition de compétence, l'apprentissage continu.
Partage de la logique et la responsabilité d'identité de la marque	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer qu'employés et clients ont une image positive de notre organisation. - Obtenir une haute performance des employés, les employés réalisent que l'échec d'atteindre leur objectifs pouvant être inacceptable de l'entreprise.
Collaboration	Il s'agit de tous les moyens pour gagner en efficacité d'opérations par la mise en commun des services et des technologies par des économies d'échelle ou en partageant des idées et des talents à travers les frontières organisationnelles.

Source : Laaksolahti Antti, Measuring organizationnal capabilities in the engineering and consulting industry, Département of industrial Engineering and Management lappeenranta.

University of technology (Finland), (2005), [.kouvola.lut.fi/file/!id666/files/attachment/tutkimusraportti-167.Pdf](#), p.17.

§2/ Les capacités dynamiques : éléments de définitions.

Dans le paragraphe précédant, on s'est soucié davantage d'éclaircir le concept de capacité organisationnelle, jugé d'une grande importance puisque conditionnant le bon déploiement des ressources et des compétences de l'entreprise. La présente discussion et compte tenu du fait que l'entreprise s'exerce dans un environnement en évolution permanente, traitera d'une particularité des capacités organisationnelles qui n'est que les capacités dynamiques, concept développé par un certain nombre d'auteurs tels que : Teece, Pisano et Schun en vue de s'attaquer à la problématique de la nécessité d'adaptation de l'entreprise à son environnement.

a. Définition de la notion de capacité dynamique :

Plusieurs définitions ont été données à la notion de capacité dynamique, précisons parmi elles les plus importantes :

- *Définition de Teece, Pisano et Schun (1997) :*

« Il s'agit de l'habileté de la firme d'intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour s'adapter rapidement aux changements environnementaux. Les capacités dynamiques reflètent ainsi l'habileté de l'entreprise d'atteindre de nouvelles formes, voire des formes innovatrices d'avantages compétitifs donnant des dépendances de sentier et des positions de marché »¹.

Ces auteurs, considérés comme les pères fondateurs du concept, décrivent la capacité dynamique comme l'ensemble d'actions qui doivent être entreprises par une firme qui opère dans un environnement volatil. C'est ainsi qu'ils ont recommandé la trilogie de l'intégration, la construction et la reconfiguration des compétences de l'entreprise, permettant de formuler de nouveaux avantages compétitifs en fonction bien sûr des variations environnementales. C'est la capacité pour une firme de changer sa base de ressources et de compétences.

- *Définition de Zollo et Winter (2002) :*

« Les capacités dynamiques correspondent à un modèle instruit et stable d'activité collective, par lequel l'entreprise génère systématiquement et modifie ses routines opérationnelles à la poursuite d'une efficacité améliorée »².

Zollo et Winter (2002) pour leur part, conçoivent les capacités dynamiques comme un processus d'apprentissage et d'expérimentations, visant l'amélioration, le changement des routines mises en œuvre -- qui font référence qu'aux capacités organisationnelles développées au sein de l'entreprise--, dans une action de conformité aux évolutions environnementales.

b. Capacités dynamiques et avantage concurrentiel :

En se basant sur les définitions présentées ci-dessus, il est parfaitement clair qu'il existe un lien fort entre les capacités dynamiques et la soutenabilité de l'avantage concurrentiel, puisque le but est de se conformer aux exigences du marché.

Néanmoins, il faut souligner que ce lien n'échappe pas à la contestation de certains auteurs. En effet, Eisenhardt et Martin (2000) « Voient que les capacités dynamiques dépendent toujours des ressources et des capacités organisationnelles qu'elles configurent. Ce qui signifie que la possession de capacités dynamiques serait une condition nécessaire, mais pas suffisante pour soutenir l'avantage concurrentiel durable. L'obtention de celui-ci reposerait plutôt sur un usage précoce, astucieux des capacités dynamiques par rapport à la

¹ Teece, Pisano, Shuen, Dynamic capabilities and strategic Management, Strategic management journal, USA (1997), www.fearp.usp.br/fava/pdf/dynamic.pdf, p.516.

² Renard Laurent, St-Amant Gilles, op.cit. p.11.

concurrence, et ce, pour créer une configuration particulière de ressources et de capacités organisationnelles. L'avantage concurrentiel durable résiderait non pas dans les capacités dynamiques en elles-mêmes, mais davantage dans les nouvelles ressources et les capacités organisationnelles qu'elles ont permises de créer »¹.

¹ Renard Laurent, St-Amant Gilles, op.cit., p.13.

CONCLUSION :

L'émergence du modèle des ressources et des compétences comme second courant dominant en management stratégique, a suscité pas mal d'interventions de la part des chercheurs en stratégie qui ont contribué chacun suivant sa conception, voire sa logique et ses inspirations, au développement d'une perspective particulière du modèle. C'est ainsi que notre discussion s'est voulue révélatrice des fondements de chacune de ces perspectives. C'est donc par l'exposé de l'approche par les ressources initiée par Barney (1984), Wernerfelt (1984), et d'autres, que ce fut le début de notre analyse. En effet, l'idée essentielle était de considérer l'entreprise comme un ensemble de ressources, pouvant être source d'avantage concurrentiel durable et soutenable en étant conforme à un certain nombre de conditions, proposées par Barney en l'occurrence : la valeur, la rareté, la Non-Substituabilité, l'Inimitabilité.

L'intérêt croissant pour cette approche avait permis son évolution vers une autre vision, celle basée sur les compétences. Se préoccupant davantage de l'intangible, elle est perçue comme un véritable fait prodigieux au travers du concept de compétence clé qu'elle a permis de développer et qui sera abordé de manière détaillée dans le prochain chapitre. En ce sens, la CBV s'est concentrée davantage sur l'intérêt que représente la manière de combiner les ressources détenues par l'entreprise comme une source fondamentale d'avantage concurrentiel durable et soutenable. Et c'est dans une tentative visant à soutenir cette idée qu'est venue la perspective des capacités dynamiques présentant des processus qui sous-tendent le déploiement des ressources et des compétences et permettent leur développement en vue d'un ajustement permanent aux évolutions environnementales et d'éviter donc l'inertie organisationnelle.

Annexes**Tableau 2.5 : Concepts et Propositions Clés de la Perspective des Ressources**

<i>Concept (s)</i>	<i>Référence</i>	<i>Idée(s) fondamentale(s)</i>	<i>Proposition(s) de base</i>
Ressources Services des ressources Opportunités de production	Penrose (1959)	Les modalités et les raisons de la croissance des firmes	La croissance de la firme est motivée par la disponibilité de ses ressources. La croissance de la firme est limitée par : (i) la reconnaissance d'opportunités de production cohérentes avec les ressources disponibles de la firme par son management ; (ii) la capacité du management à combiner ressources existantes et nouvelles ressources; (iii) la propension du management à accepter le risque inhérent à l'utilisation de nouvelles combinaisons de ressources afin de satisfaire de nouvelles demandes du marché.
Barrières de position en ressources Ressources attractive Marchés imparfaits de ressources	Wernerfelt (1984)	Les ressources permettant de réaliser des profits. Les motivations de la diversification	Des barrières de position en ressource peuvent être créées lorsque l'expérience acquise dans l'usage d'une ressource diminue les coûts des entreprises du secteur et impose des coûts supérieurs à leurs imitateurs La diversification a pour objectif d'étendre la barrière de position en ressource d'une firme à de nouveaux marchés en associant ses ressources actuelles à de nouvelles ressources. Les fusions et acquisitions ont pour objectif l'acquisition d'ensembles de ressources comprenant des ressources attractives.
Ressources hétérogènes et imparfaitement mobiles Dotations en ressources des firmes	Barney (1986, 1991)	Sources d'un avantage concurrentiel soutenu	Les firmes ne peuvent créer d'avantage concurrentiel soutenu dans des marchés dans lesquels les ressources sont homogènes et parfaitement mobiles. La création d'un avantage concurrentiel soutenu dépend du contrôle d'une dotation en ressources de la firme comprenant des ressources hétérogènes, imparfaitement mobiles, de valeur, rares, imparfaitement imitables et non substituables.
Stocks et flux d'actifs Avantages liés à la masse d'actifs Interconnexion entre stocks d'actifs. Temps incompressible	Dierickx et Cool (1989)	Sources de potentiel de création de rente des ressources	Le potentiel de création de rentes des ressources provient de propriétés de ressources qui créent des avantages liés à la masse d'actifs, des interconnexions entre actifs, et l'incompressibilité du temps dans les efforts de la firme pour accumuler des stocks et pour créer des flux d'actifs.

Source : Quélin, Arrègle, *op.cit.*, p.78-81.

Tableau 2.6 : Concepts et Propositions Clés de la Perspective des Capacités Dynamiques

<i>Concept (s)</i>	<i>Référence</i>	<i>Ideé(s) fondamentale(s)</i>	<i>Proposition(s) de base</i>
Routines organisationnelles Trajectoires naturelles de développement de savoir-faire	Nelson et Winter (1982)	Sources de changement économique	Le changement d'activités économiques est le résultat de l'apprentissage et de l'ancrage de nouveaux savoir-faire dans de nouvelles routines organisationnelles. Le développement des savoir-faire dans les organisations suit des trajectoires naturelles déterminées par la base de savoir-faire et de routines de l'organisation.
Capacités dynamiques Dépendances de sentier	Teece, Pisano et Shun (1990, 1997)	Les impacts des dépendances de sentier sur la formation des capacités et des capacités sur la création et la conquête de richesses	L'avantage concurrentiel naît des différentes voies actuellement développées par la firme pour coordonner et combiner ses actifs difficiles à échanger et complémentaires, et du sentier d'évolution qu'elle suit en développant ses capacités qui en résultent.
Actifs stratégiques facteurs stratégiques de l'industrie	Amit et Schoemaker (1993)	Manière dont les processus de la firme et les incertitudes liées au marché influencent la capacité des firmes à acquérir et à utiliser des actifs pour créer des rentes organisationnelles	À n'importe quel moment, certains actifs seront d'importants déterminants de la capacité d'une firme à obtenir des rentes sur un marché donné (i.e., ils seront des facteurs stratégiques de l'industrie). Ces actifs seront cependant impossibles à prévoir avec certitude et exposés aux imperfections du marché. Les processus de perception cognitive et sociale des managers détermineront les actifs qu'une firme choisira d'acquérir et donc son potentiel pour générer des rentes organisationnelles.

Source : Quélin, Arrègle, *op.cit.*, p.78-81.

Tableau 2.7.: Concepts et propositions clés de la perspective de la compétence

<i>Concept (s)</i>	<i>Référence</i>	<i>Idée(s) fondamentale(s)</i>	<i>Proposition(s) de base</i>
Compétences clés Ressources de savoir Architecture stratégique	Hamel (1989, 1991, 1994) et Prahalad et Hamel (1990, 1993) Rumelt (1994) Hamel et Heene (1994)	Origines, nature, et impact des compétences • clés • d'une firme	Les firmes ont certaines compétences • clés • qui jettent un pont entre les produits et les activités, changent plus lentement que les produits, et naissent de l'apprentissage collectif. Les firmes se font concurrence et obtiennent un avantage concurrentiel en créant et en utilisant leurs compétences • clés •. Les ressources de savoir sont des sources capitales de l'avantage concurrentiel. L'architecture stratégique d'une firme influence l'usage qu'elle fait de ses ressources.
Actifs auxquels la firme peut recourir Compétence Construction de la compétence Effet de levier de la compétence Savoir organisationnel Objectifs stratégiques Logique stratégique Groupes de compétences Concurrence basée sur la compétence	Sanchez, Heene et Thomas (1996) Heene et Sanchez (1997) Sanchez et Heene (1997 à, 1997 b)	Nature de la compétence Processus de construction et de levier de la compétence Rationalisation organisationnelle Perceptions cognitives des managers	Le savoir, l'application du savoir en action, et l'apprentissage sont les fondements des savoir-faire, capacités, et compétences des firmes. Les firmes fonctionnent comme des systèmes ouverts de flux de ressources, motivées par les perceptions des managers d'écarts stratégiques. La firme doit réduire ces derniers afin d'atteindre un niveau acceptable de réalisation de ses objectifs. Les firmes ont des objectifs stratégiques distincts qui les mènent à des schémas uniques de flux de ressources et d'activités de construction et d'application d'effets de levier à la compétence. Le fait d'appliquer des effets de levier à la compétence conditionne la dynamique concurrentielle à court terme, mais la construction de la compétence conditionne la dynamique concurrentielle à long terme. La complexité et l'incertitude inhérentes à la gestion de flux de ressources dans un environnement dynamique font d'une *concurrence entre les perceptions cognitives des managers* pour définir la logique stratégique un élément fondamental de la concurrence basée sur la compétence. Les firmes tablent sur l'usage à la fois de

			<p>ressources qui leur sont spécifiques et auxquelles elles peuvent recourir, et la concurrence a lieu aussi bien sur les marchés de ressources clés que sur les marchés de produits.</p> <p>La concurrence basée sur la compétence comprend à la fois des formes de coopération et de concurrence avec les fournisseurs de ressources clés.</p> <p>Dans des environnements dynamiques, les capacités différentes des firmes de coordination des ressources et flux de ressources et de gestion de leurs interdépendances systémiques influencent fortement les conséquences concurrentielles.</p> <p>La création d'une capacité organisationnelle systémique de flexibilité stratégique peut être la logique dominante du management stratégique basé sur la compétence dans des environnements dynamiques.</p>
--	--	--	--

Source : Quélin, Arrègle, *op.cit.*, p.78-81.

CHAPITRE 03

La compétence clé : une notion fondamentale En management stratégique moderne

SECTION 01 : La compétence clé : conditions d'émergence, définitions et caractéristiques.

SECTION 02 : Un modèle constructif des compétences clés.

SECTION 03 : Les sources fondamentales des compétences clés.

INTRODUCTION :

Dans le chapitre précédent on s'est soucié davantage d'explicitier le modèle des ressources et des compétences par une présentation détaillée de ses différentes versions théoriques, ainsi que de ses principales notions de base, en souhaitant de ce fait relever l'ambiguïté sémantique reprochée tant à ce courant. Le présent chapitre s'intéressera pour sa part, à l'un des concepts les plus forts de l'approche par les ressources, à savoir la notion de compétence clé. Développée essentiellement par Prahalad et Hamel dans le début des années 90, son émergence a été perçue comme l'évènement le plus prodigieux de l'époque.

C'est dans ce cadre que notre développement touchera dans un premier temps d'éclaircir les éléments identificateurs de la compétence clé Section(01). Pour entamer ensuite une discussion autour de ses modèles constructeurs Section(02). Et enfin, on étendra l'analyse vers les sources fondamentales de ce type de compétence Section(03).

SECTION 01 : LA COMPÉTENCE CLÉ : CONDITIONS D'ÉMERGENCE, DÉFINITIONS ET CARACTÉRISTIQUES.

L'émergence du concept de compétence clé dans le champ scientifique du management stratégique avait été perçue comme un fait historique très important, étant donné qu'il est à l'origine d'un changement majeur dans la philosophie stratégique de la fin des années 80, ce qui explique clairement l'ampleur des travaux de recherche qui lui sont consacrés jusqu'à l'heure actuelle.

C'est en ce sens que nous tenterons dans ce qui suit une profonde analyse de ce prodige managérial, pour aborder les principales conditions de son émergence (§1), le passage de la logique produit à la logique compétence (§2) et enfin, les définitions, caractéristiques et types des compétences clés (§3).

En effet, le développement d'une logique par les compétences clés était dû essentiellement aux échecs majeurs qu'avaient connus beaucoup d'entreprises qui ont opté et sous l'influence des réflexions Portériennes sur les stratégies génériques, pour une diversification conglomerale. Surnommée encore diversification lointaine, elle exprime la pénétration de l'entreprise d'un domaine d'activité totalement indépendant de son rôle principal. Marchesnay dans son ouvrage la stratégie (du diagnostic à la Décision industrielle), avait défini la stratégie de diversification conglomerale comme suit : « Cette stratégie apparaît lorsque la mission est complètement différente de l'ancienne, les bases des nouvelles activités non reliées aux bases anciennes »¹.

Il est donc clair, que l'application d'une telle stratégie implique un risque majeur, puisque exigeant des compétences et des savoirs faire en indépendance totale de ceux déjà possédés par l'entreprise, et qui sont relatifs à son métier de base.

Dans ce même ordre d'idées, Rudolf Jean Philippe dans sa thèse d'état relative aux processus de croissance endogène, propose la métaphore de mosaïque pour décrire les entreprises ayant suivi ce type de stratégie, c'est ainsi qu'il réplique : « L'entreprise s'est réduite en une mosaïque d'activités disparates, de divisions, de filiales indépendantes sous le contrôle de la direction générale (planification/contrôle), qui jugeait les résultats uniquement en termes financiers (donc à court terme).

¹ Marchesnay.M, la stratégie (du diagnostic à la décision industrielle), OPU Algérie 1987, p.187.

Le seul avantage pour ce mode de diversification est d'éviter que toutes les branches d'une entreprise se retrouvent en crise en même temps, et d'obtenir des taux de croissance élevés rapidement sans prendre trop de risque »¹.

Mais les limites de cette tendance stratégique n'ont pas tardé à se manifester, car une succession de désinvestissements avait fortement marqué le début des années 90, les entreprises et par manque de contrôle de multiples technologies liées à des activités disparates, donc n'ayant rien en commun, n'avaient de solution devant-elles pour remédier à une situation embrouillée, voire complexe, que de renoncer à certaines activités pour se concentrer sur leur métier de base, les confiants ainsi à la sous-traitance.

C'est donc toute la logique d'une diversification concentrique qui s'est fortement imposée, soutenue par le développement de la notion de compétence clé, qui est venue en faveur d'un recentrage des activités de l'entreprise. Il s'agit désormais « de bien faire un métier, choisir un domaine de compétences clés et s'y tenir pour créer de la valeur et fidéliser le client sa vie durant. Ce qui veut dire, pour un industriel, détecter dans l'entreprise les facteurs les plus spécifiques, les éléments de continuité, les "variables lourdes" porteuses de valeur..., ce qui implique parfois des choix douloureux. Renoncer, par exemple, à une production traditionnelle pour la confier à un sous-traitant spécialisé, dont c'est le métier de base »².

Une telle idée a été bien prouvée par Hamel et Prahalad (1990,1994). En effet, pères fondateurs du concept de compétence clé, ces deux auteurs et en observant que les petites entreprises sont plus performantes que les grandes déjà établies au sein du marché, ont remis en cause l'avantage que peut tirer une grande entreprise des effets d'expérience et d'apprentissage par rapport aux nouveaux entrants, l'exemple suivant est très illustratif :

« Au début des années 80, *GTE* est un acteur majeur du secteur des télécommunications et des technologies informatiques, présent sur des marchés très variés tels que la téléphonie, les semi-conducteurs ou encore les satellites. *NEC* pour sa part est une entreprise plus petite, représentant trois fois moins de ventes que *GTE* et ne possédant aucune expérience dans les télécommunications. En 1988, *GTE* occupe une place honorable dans la téléphonie, mais elle a abandonné les semi-conducteurs. Au final, *GTE* est devenue moins puissante que sa rivale *NEC*, puisque cette dernière avait pris conscience du fait que les semi-conducteurs peuvent être utilisés conjointement sur trois marchés prometteurs. *NEC* en ce sens avait multiplié les alliances pour obtenir rapidement et à bas prix de larges compétences, elle a accumulé,

¹ Rudolf Jean Philippe, op.cit., p.117.

² Idem.

développé, utilisé dans divers marchés des compétences fondamentales, à l'inverse de *GTE* qui n'a pas développé une vision stratégique, et a resté focalisée sur les produits actuels, elle n'a pas intégré les compétences sous-jacentes à la création de nouveaux produits et gère ses différents marchés de façon indépendante »¹.

§2/ De la logique produit à la logique compétence :

De ce qui précède, il est clair pour nous qu'on est passé d'une logique de produit vers une logique de compétence. C'est ainsi que Prahalad et Hamel ont proposé de concevoir l'entreprise comme un « arbre de compétences » qui comprend trois niveaux de compétition comme il est présenté dans le schéma ci-dessous :

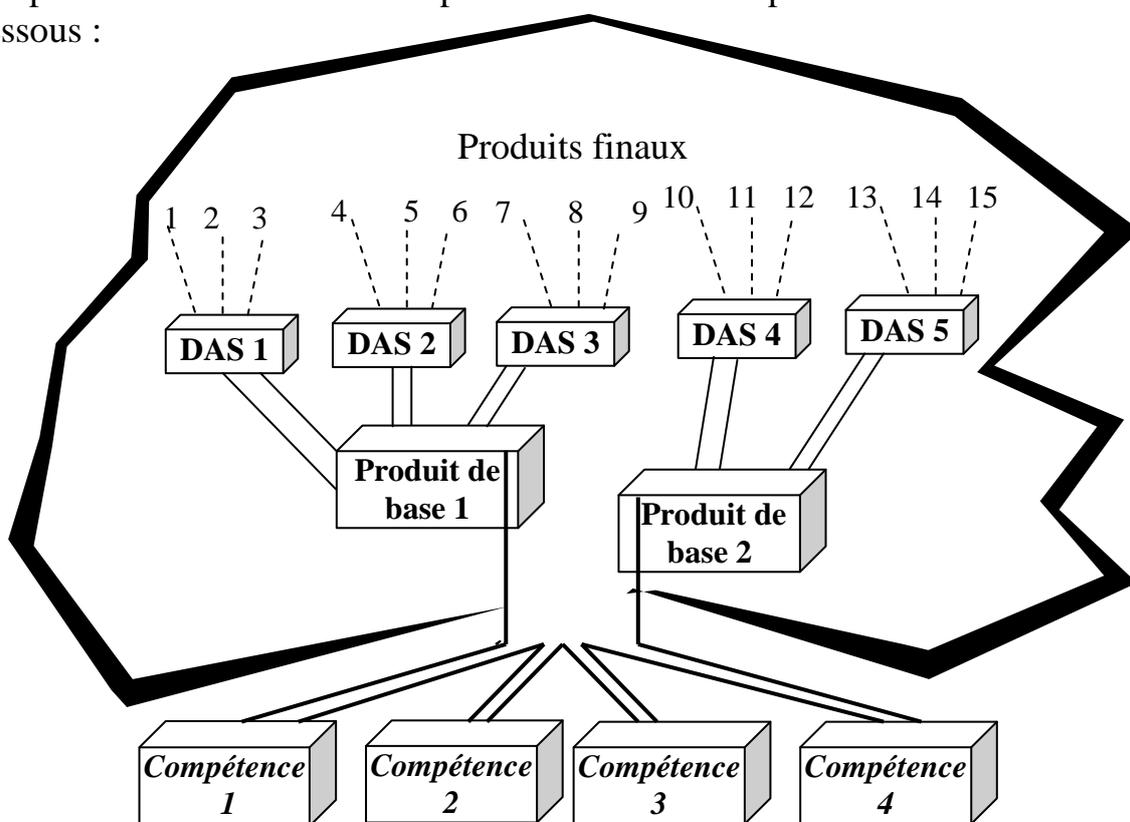


Figure 3.1 : L'arbre de compétence

Source : Prahalad, Hamel, *Les grands groupes ne connaissent pas leur métier*, Harvard *l'expansion*, 90-91, p.37, cité, Kalika, Helfer, Orsoni, *Management, Stratégie et organisation*, op.cit, p.119.

¹ Kalika.M, Helfer.J, Orsoni.J, *Management cas et application*, Fillol charlotte, les compétences clés : tout ce qui n'est pas différent n'est pas stratégique, 2^{ème} éd Vuibert, Paris, (2007), p.19.

L'idée essentielle traduite par l'arbre de compétences de Hamel et Prahalad (1990), est qu'une entreprise peut s'introduire dans plusieurs unités d'activités, c'est-à-dire fabriquer plusieurs produits finaux, mais ceux-ci sont nourris par des produits clés qui sont soutenus à leur tour par des compétences clés. Pour une meilleure compréhension, examinons les deux exemples suivants : « **Canon** a une large variété d'activités (produits finaux) comme les copieurs, les imprimantes à laser, les Fax, les cameras, les caméscopes. Mais ces unités d'activités sont nourries par les produits clés, tels que les moteurs miniatures, les moteurs d'imprimantes à lasers....ces produits clés sont soutenus par les compétences clés comme la miniaturisation »¹, « ou encore **Sony** où les compétences clés représentent : la rapidité, la qualité et l'innovation de miniaturisation en produits électroniques, les produits clés correspondent aux : loisirs, la santé, le traitement des données numériques, alors que les produits finaux sont : les walkmans au format MP3, l'imagerie hospitalière, les PC portables... »². Les trois niveaux de compétences ont été représentés par Prahalad (1993) dans son célèbre article : the Role of Core Competencies in the corporation comme suit :

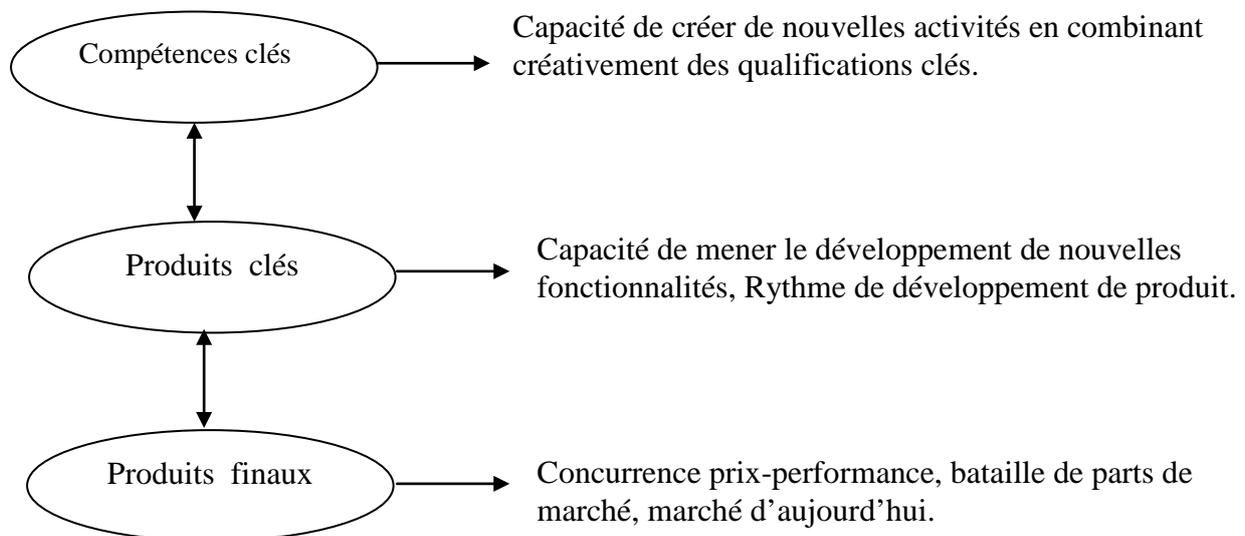


Figure 3.2. : Les trois niveaux de compétition

Source : Prahalad, *The role of core compétences in the corporation, Research technology management* (1993), <http://www.business.auburn.edu/~boultwr/4corecmp.pdf>, p.47.

¹ Kalika.M, Helfer.J, Orsoni.J, Management cas et application, Fillol charlotte, les compétences clés : tout ce qui n'est pas différent n'est pas stratégique, op.cit., p.46.

² Magakian, Payaud, op.cit., p.74.

Dans sa représentation, l'auteur avance l'idée que l'entreprise qui est en mesure de contrôler ces trois niveaux, peut non seulement être en adéquation totale avec les mutations de son marché, mais aussi modifier les règles du jeu régissant celui-ci en sa faveur. « L'impact du format de CD qui a orienté le marché du développement de logiciels au profit de *Sony* et de *Philips* »¹ en est un exemple.

En fin et en visant d'approfondir encore plus notre cadre d'analyse de la logique Business unit versus compétence centrale, nous avons opté pour une présentation claire et objective des principales conceptions qui sous tendent les deux logiques :

Tableau 3.1 : Comparaison entre les deux logiques : Business unit/ compétence centrale.

	Business Unit	Compétence centrale
Base de la compétition	-Compétitivité entre des produits finalisés ; critères d'avantages compétitifs par les prix et la différenciation ancrée dans les produits et les services.	- Compétition entre les firmes pour se constituer des compétences centrales ; critères d'avantages compétitifs par les formules potentielles et d'applications.
Structure organisationnelle	-Portefeuille d'activités constitué en termes de relation produits/ marchés	-Portefeuille de compétences, production centrale et activités.
Statut de chaque activité	-Autonomie et déconnexion du niveau Corporate.	-Chaque activité comporte un potentiel de compétence pour le niveau Corporate.
Allocation des ressources	-Allocation spécifiques des ressources par activité.	-Les compétences et les activités sont les unités d'analyse pour l'allocation de capitaux mais aussi la répartition des talents.
Rôle du top management	-Optimisation des capitaux par activité.	-Enoncer l'architecture stratégique et les compétences nécessaires pour renforcer le futur.

Source : Magakian, Payaud, *op.cit.*, p.74.

¹ Magakian.J, Payaud .M.A, *op.cit.*, p.74.

§3/ Définitions, caractéristiques et types des compétences clés :

Nous procéderons dans ce qui suit à l'élaboration d'un schéma d'analyse détaillé autour du concept de compétence clé.

a. Définition de la notion de compétence clé :

- Définition de Prahalad et Hamel (1990) :

« L'apprentissage collectif d'une organisation, portant en particulier sur la coordination de diverses aptitudes (Skills) productives et l'intégration de courants technologiques multiples, afin de délivrer de la valeur »¹.

Dans leur définition de la compétence clé, les initiateurs du concept, l'envisage de deux côtés :

En premier lieu, ils représentent la notion de compétence clé comme la manière de combiner, voire d'agencer plusieurs qualifications (aptitudes) productives qui se développent au travers d'un processus d'apprentissage collectif. En second lieu, Ils ajoutent et spécifient l'aspect technologique de la compétence en la concevant comme un assemblage intégré et complexe de technologies en vue d'une création de valeur pour le client.

- Définition de Mahoney (1995) :

Mahoney pour sa part voit le concept de compétence clé comme : « Une fonction de la compréhension tacite, des aptitudes (Skills) et des ressources qu'une firme accumule dans le temps, et qui doit être supérieure à celle d'un concurrent dans le cadre de la satisfaction des besoins des clients »².

On constate que l'auteur ne s'éloigne pas trop du cadre proposé par Hamel et Prahalad (1990), puisqu'il fait référence à l'aspect tacite des ressources et des aptitudes détenues par l'entreprise, lui permettant de dépasser la concurrence par une meilleure satisfaction des clients.

- Définition de Prahalad (1993) :

Il propose de distinguer compétence clé, capacité et technologie clé. « Pour lui la compétence clé résulte quand les firmes apprennent à harmoniser de multiples technologies. En ce sens, il donne l'exemple de la miniaturisation de *Sony* qui, en tant que compétence clé exige des technologies clés telles que : les microprocesseurs, les sources de puissance miniature, la puissance managériale, une compréhension de la conception facile à utiliser, et une connaissance de l'ergonomie. La miniaturisation résulte aussi d'une sensibilité

¹ Warnier Vanessa, Constitution et trajectoire des compétences stratégiques dans un secteur : le cas de l'industrie de la dentelle, centre Lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises (France), (2003), www.strategie-aims.com/actes02/Fichiers/Warnier.pdf, p.6.

² Idem, p.6.

profonde envers les styles de vie. En d'autres termes, l'auteur insiste sur le fait que la miniaturisation en qualité de compétence clé ne représente pas uniquement les capacités techniques (en microprocesseur, ou en composants passifs,...), elle signifie également la compréhension de la manière d'exploiter les connaissances relatives à l'usage de l'électronique dans les styles de vie. Il révèle ainsi que c'est la collection créative (*creative bundling*) de multiples technologies, de la connaissance des clients, de l'intuition et leur management dans un ensemble harmonieux, qui l'emporte sur les simples capacités techniques (les technologies). Pour appuyer son analyse Prahalad propose des exemples de compétences clés ayant été développées par certaines entreprises, à savoir : le réseau de management d'*AT&T*, la fabrication haut-volume de *Matsushita*. La capacité quant à elle, est nécessaire pour s'introduire dans une activité, par exemple : la livraison juste-à-temps est un pré-requis pour être un fournisseur de premier rang dans l'industrie automobile, les capacités sont cruciales pour la survie de l'entreprise mais ne confèrent aucun avantage différentiel par rapport à la concurrence à l'inverse des compétences clés »¹. [Traduit de l'anglais]

- **Définition de Hafeez et al (2002) :**

« Les compétences clés sont la source d'un avantage concurrentiel soutenable. Les compétences clés sont des capacités de valeur, collectives et uniques dans leurs caractéristiques, elles contribuent de manière stratégique et flexible au succès de l'activité potentielle »². [Traduit de l'anglais]

Les auteurs de cette définition considèrent pour leur part, compétence clé et capacité comme deux notions identiques, puisqu'ils définissent les compétences clés comme des capacités qui détiennent certaines spécificités distinctives, leur conférant un caractère unique qui leur permet de contribuer significativement au succès de l'activité de l'entreprise. Néanmoins, la distinction entre les deux notions reste très apparente.

- **Définition d'Andriessen (2004) :**

Cet auteur de son côté assimile les compétences clés à un ensemble de différents types d'actifs intangibles. C'est dans ce cadre qu'il a conçu son modèle de (05) catégories d'actifs intangibles qui, selon lui contribuent fortement à la création d'une compétence clé. C'est ainsi qu'il fait référence aux :

¹ Prahalad, op.cit., p.45.

² Yang Mei-shine, The impact of TQM and firm's core competence on competitive advantage and Business performance, thesis for Master of graduate school of business Management, Tatung university (2005), http://etds.ncl.edu.tw/theads/site/sh/detail_result.jsp? Id=093TTU00163007, p.6.

« Techniques et connaissances tacites :

- Savoir faire, compétences

Valeurs collectives et normes :

- Focalisation sur les clients.
- Qualité
- Fiabilité.

Technologies et connaissances explicites :

- Brevets d'invention.
- Manuels.
- Procédures.

Processus de management :

- Contrôle et Leadership.
- Communication.
- Management de l'information.

Les talents :

- Installation d'une base de clientèle.
- Marque et image.
- Réseau de fournisseurs.
- Réseau de talent.
- Propriétés des normes »¹.

b. Les caractéristiques des compétences :

En effet, pour qu'elle soit considérée comme compétence clé, une compétence de l'entreprise doit satisfaire un certain nombre de conditions :

- « Contribuer de manière significative à la valeur perçue par le client.
- Inclure une performance exceptionnelle par rapport à la concurrence, Marino (1996) va jusqu'à exiger le soutien d'objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Et pouvant être employées pour une large gamme de produits et domaines d'activités, permettent de ce fait le passage à de nouveaux marchés »².

¹ Laaksohanti Antti, op.cit., p.8.

² Voigt Time, knowledge competencies for leveraging core products in global markets, university of Giessen (2008), <http://mibes.teilar.gr/e-books/2008/voigt%20173-186.pdf>, p.175.

Par ailleurs, « Iscikia Thiery » réclame d'autres caractéristiques:

« - *Temporal dominance* : ou la dominance temporelle qui renvoie au fait que les produits / services ne sont que l'expression momentanée des compétences centrales. Les compétences sont stables et évoluent plus lentement que les produits/services dans lesquels elles s'incarnent.

- *Learning by doing* : Alors que d'autres ressources ordinaires se détériorent par l'usage qu'on fait d'elles, « les compétences centrales plus elles sont utilisées et partagées, plus elles se renforcent, leur développement passe par un apprentissage collectif.

- *Competitive locus*: la concurrence sur les produits /services n'est que l'expression superficielle d'une concurrence beaucoup plus profonde qui porte elle sur les compétences. Autrement dit, la concurrence inter-firmes est essentiellement une question d'acquisition de compétences. »¹.

c. Les différents types de compétences clés :

En effet, il existe dans la littérature plusieurs types de compétences clés, dans ce paragraphe nous exposerons parmi eux les plus importants et les plus évoqués par les auteurs.

c1. Première typologie des compétences clés :

- **«Market access competencies : Les compétences d'accès de marché :**

Ce sont les compétences qui permettent à l'entreprise d'être plus proche de ses clients. Exemple : gestion de la marque, ventes et marketing, distribution et logistique, supports techniques.

- ***Integrity-related competencies : Les compétences liées à l'intégrité***

Il s'agit de compétences qui rendront l'entreprise plus flexible et pouvant faire les choses plus vite et mieux que ses concurrents, exemple : la qualité, le management des cycles de temps et le juste-à-temps.

- ***Functionality-related competencies : Les compétences liées aux fonctionnalités***

Ce sont des compétences qui confèrent au produit son caractère unique et différencié »²(Des fonctionnalités uniques et distinctives dans l'esprit des clients).

¹ Iscikia Thiery, op.cit, p.15.

² Yang Mei-Shine, op.cit, p.10.

c2. Seconde typologie des compétences clés :

Cette seconde typologie est issue des réflexions de Coyne Kevin, J.D. Hall Stephen et Clifford Gorman Patricia. En effet, ces auteurs ont préconisé deux principales catégories de compétences clés : la compétence dite de perspicacité/prévoyance et la compétence dite d'exécution (*Front line execution competencies*).

• *La compétence de perspicacité/prévoyance :*

Il s'agit là de compétences qui permettent à l'entreprise de créer des avantages en apprenant les faits et les modèles, il peut s'agir de :

- « - La connaissance technique ou scientifique qui produit les inventions, comme la connaissance de système optique de **Canon** ou la capacité de miniaturisation.
- Les données de propriété industrielle, telles que la connaissance comportementale et le crédit-scoring utilisé par **Citibank** pour la construction de la carte de crédit d'affaire aux USA dans les années 80.
- Les talents créateurs purs dans l'invention réussie des produits comme : les Films animés de **Walt Disney**.
- Des analyses et suggestions supérieures, comme démontré par les retours financiers exceptionnels réalisés par **Berkshire Hathaway** »¹. [Traduit de l'anglais]

• *Les compétences d'exécution :*

Comme son nom l'indique, il est question des compétences qui surgissent dans le cas où la qualité d'un produit final ou d'un service peut varier sensiblement selon les activités du personnel de ligne de Front (exécutif). Exemple : « dans la vente au détail (**Nordstrom**) : la capacité de **Nordstrom** à satisfaire les clients est un exemple de cette 2^{ème} catégorie de compétence. Ces Magasins réalisent un niveau non surpassé de services par les actions et décisions de centaines de membre de sa force de vente.

Le personnel de vente est doté d'une culture d'entreprise qui fournit la socialisation, les incitations et un environnement de support pour la méthode de **Nordstrom** de faire des affaires »². [Traduit de l'anglais]

¹ Coyne Kevin, Stephen Hall, Gorman Clifford, Is your core competence a mirage? McKinsey Quartely (1997), www.cradle.com.my/.../1/Is_your_core_competence_a_Mirage.pdf, p.44.

² Idem, p. 44-45.

d. Des exemples pratiques de compétences clés :

Voici des exemples concrets de compétences clés ayant été à l'origine de "Success Story" de beaucoup d'entreprises :

« - *Canon* peut dominer des marchés aussi différents que ceux des appareils photos, des photocopieurs, des imprimantes à laser, des fax, des scanners grâce à trois compétences génériques : la Micro-électronique, la Micromécanique de précision, l'optique de pointe.

« - *Honda*, développe, construit, vend et assure un service après vente pour les voitures, les motos, les scooters, les moteurs de bateau, les Motoneiges, les tondeuses à gazon... Bien que ces produits n'ont rien en commun en termes de marchés et de circuits de distribution, mais un élément important les rassemble de manière très forte : un nombre restreint de compétences génériques : la technologie des petits moteurs, la transmission, la gestion des sous-traitants, la maîtrise du réseau de distribution »¹.

D'autres compétences clés peuvent être citées :

- « La capacité de soutien du service après vente de *Caterpillar*.
- Le Management autonome des équipes, la production flexible pour la société *Toyota*.
- La technologie laser de *Philips*.
- Les Bandes sensibles à la pression, les Bandes magnétiques, le film de photographie pour la société *3M* »²

SECTION 02 : UN MODELE CONSTRUCTIF DES COMPETENCES CLES.

Après avoir discuté les différentes dimensions liées au concept de compétence clé, nous allons procéder à présent à l'examen des principaux modèles constructeurs de cette notion. C'est ainsi, que deux modèles seront mis en lumière : le modèle des concepts associés (§1) et celui de l'alignement (§2).

§1/ Le Modèle des concepts associés :

D'après la présentation faite au chapitre (02), il est parfaitement clair qu'une entreprise en exerçant son activité fait usage de ressources, de compétences et de capacités. Déjà évoqué en détail, nous tâcherons seulement

¹ Rudolf Jean philippe, op.cit., p.120

² Cyrus K.M, Moghaddam Rahimi, Core Competency (A New Model) (2000), Projects Manager of Mabena consulting firm www.mabena.com/Farsi/Download/Core%20Competency_A%20new%20model.pdf, p2-3.

dans ce paragraphe de les rappeler brièvement et de souligner leur définition empirique en vue de fonder notre modèle.

a. Les ressources :

Il s'agit donc de tous les actifs tangibles et intangibles permettant à l'entreprise d'effectuer son processus de production. C'est la base de toute activité productive, cependant elles ne permettent aucune différenciation de la concurrence.

Il est bon de rappeler quelques exemples relatifs aux ressources :

Tableau 2.3 : Exemples de ressources.

<i>Ressources tangibles</i>	<i>Ressources Intangibles</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Ressources financières • Usine • équipements • Matériels 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources technologiques • Capacité d'innovation • Connaissance • Réputation

En revanche, c'est par "la fonction usage" que peut être présentée leur définition empirique. « En effet, l'utilisation apporte un but à l'entrée (Input) et lie en conséquence une ressource et une compétence clé »¹.

b. Les compétences :

La compétence est définie ici et pour servir notre cadre d'analyse comme suit: « La compétence renvoie à une qualité inhérente aux individus ou aux équipes d'individus, une qualité qui développe et raffine des ressources et des capacités pour atteindre une fin bien déterminée (Par exemple : générer des profits soutenables). La compétence est perçue donc comme un développement fait par les individus et les équipes »².

On peut comprendre à travers l'examen de cette définition que la compétence est appréhendée au sens de l'introduction continue d'améliorations pour atteindre une compétence clé. Exemple : « La compétence d'un département de R & D à innover pour développer des produits, et d'adopter et de créer différentes solutions aux clients, ces dernières sont considérées d'ailleurs par les clients et les employés comme une compétence clé »³. L'amélioration est donc l'énonciation empirique du concept.

¹ Urban Ljungquist, Core competences Matters: Preparing for a new Agenda, Thesis for the degree of Doctor of philosophy, växjö University, Sweden (2007), www.UlJungquist_diva_porta.org, p. 27-28.

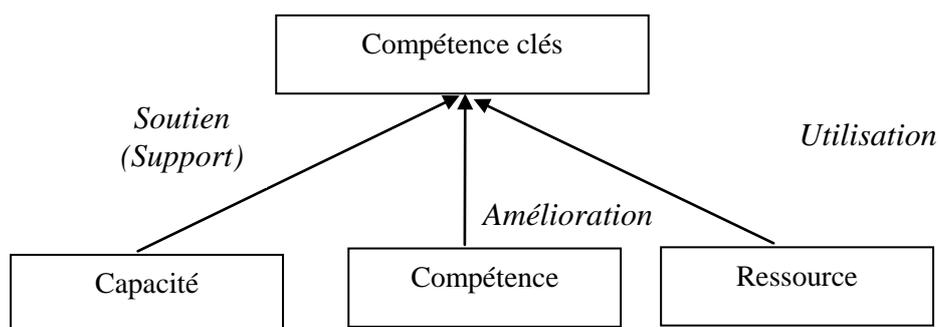
² Urban Ljungquist, Core competency beyond identification: presentation of a model, School of management and economics, växjö University, Sweden (2007), www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm, p.396.

³ Idem, p.396-397

c. Les capacités:

Suivant les affirmations de Winter(2003) : « les capacités sont définies soit comme des routines normales ou comme “des activités qui soutiennent le changement” »¹. Une telle conception nous renvoie à la distinction déjà établie entre capacité organisationnelle et capacité dynamique. En tout état de cause et dans le but de faciliter la constitution du modèle proposé, nous considérons que les capacités représentent l'ensemble des systèmes** et des routines développés par une entreprise. « Les systèmes jouent un rôle crucial dans beaucoup d'entreprises, tel que la structuration des compétences clés, et les routines sont aussi essentielles dans les processus et activités organisationnels. C'est alors que ces fonctions suggèrent l'existence d'un lien d'appui entre capacités et compétences clés. Les capacités empiriques impliquent donc des systèmes internes (comme la certification ISO) dans les problèmes de qualité et d'environnement et une décentralisation efficace dans les routines administratives. La principale caractéristique des capacités empiriques est qu'elles soutiennent les processus et activités organisationnels, en conséquence, capacité et compétence clé sont proposées ici comme liées par un support fourni par les routines et les systèmes. »². La capacité est vue donc comme un « appui » qui soutient les compétences clés.

A ce stade, on est en mesure de constituer un modèle constructeur des compétences clés qui indique clairement le lien existant entre les concepts associés (compétence, ressource, capacité) et la compétence clé. Le schéma suivant explicite cette relation :



***Figure 3.3 : Modèle des compétences clés :
Concepts associés liés au concept de compétence clé***

Source: Urban Ljungquist, *Core competences Matters: Preparing for a new Agenda*, Op.cit p.62.

¹ Urban Ljungquist, Core competency beyond identification: presentation of a model, op.cit, 396-397.

² Idem

**Les systèmes peuvent inclure les logiciels pour organiser des comptes clients par exemple.

§2/ Le modèle de l'alignement :

Une entreprise performante est celle capable de fabriquer un produit ou de fournir un service pouvant être commercialisable. Autrement dit, la performance d'une entreprise est mesurée par sa capacité à satisfaire les exigences d'une demande et à s'imposer au sein du marché face à la concurrence.

En abordant cette idée sous l'angle de la logique des compétences clés, c'est l'alignement stratégique des ressources, des compétences et des capacités qui est exigé pour permettre à une entreprise d'arriver à ses fins, en l'occurrence d'être performante et de pénétrer efficacement le marché. L'alignement renvoie à l'établissement d'un certain équilibre entre ressources, compétences et capacités. En d'autres termes, il s'agit à la fois d'avoir des ressources, des compétences et des capacités qui correspondent bien sûr à la vocation de l'entreprise pour ainsi éviter des situations comme : « avoir des ressources financières suffisantes, mais une capacité de production insuffisante, ou encore des capacités de production classées au niveau mondial, mais être pauvre en compétences de recherche et développement et d'innovation pour créer de nouveaux produits »¹.

Il est donc parfaitement clair que le processus d'alignement stratégique fait référence à une mise en œuvre conjointe des éléments du patrimoine stratégique* de l'entreprise.

La figure ci-dessous explicite clairement l'idée avancée par les adeptes de ce modèle :

¹ Smith Roger, Aligned of technological competencies, capabilities and resources, research technology management: the journal of industrial Research Institute (2000), www.modelbenders.com/papers/R_Smith_innovationAlignment.pdf, p.2.

* Le patrimoine stratégique renvoie ici aux ressources, capacités et compétences possédées par l'entreprise.

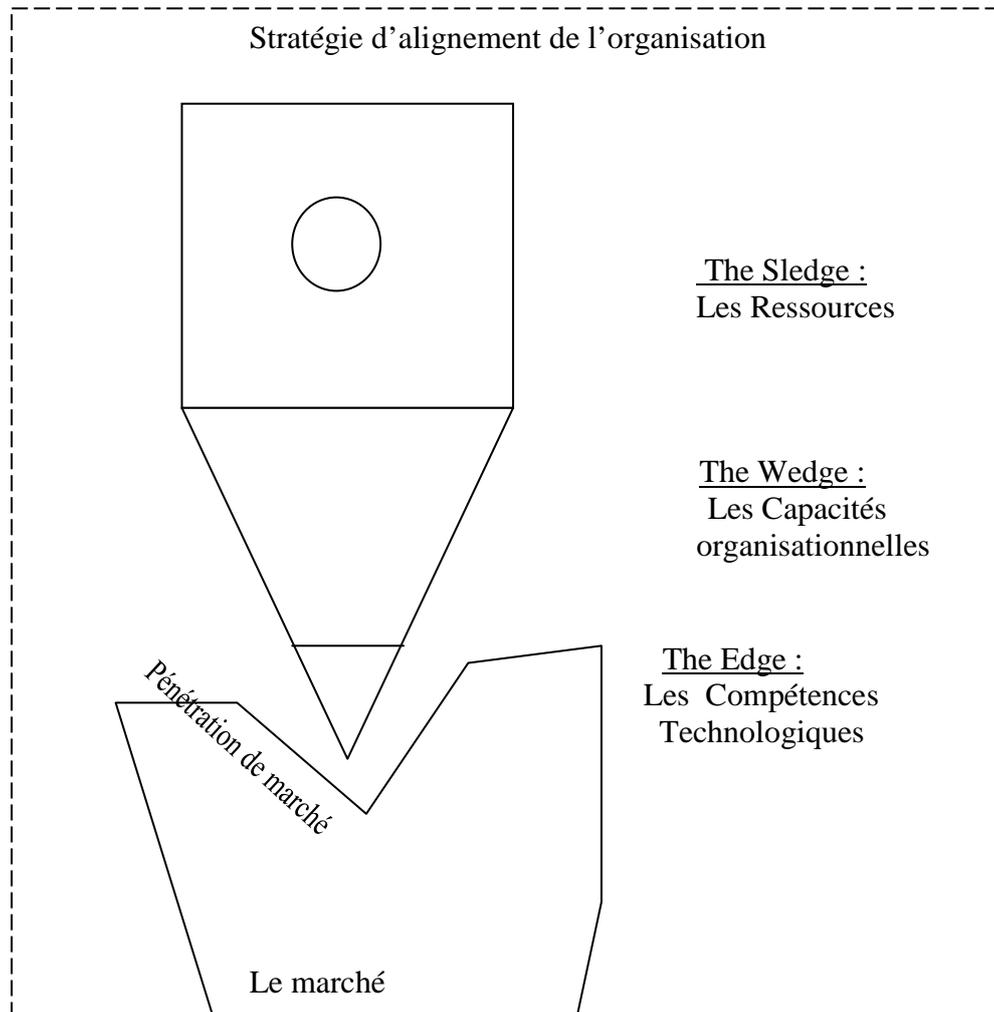


Figure 3.4. : Présentation de la stratégie d'alignement

Par la métaphore du bois

Source: Smith Roger, op.cit, p.03

Les compétences technologiques sur la figure représentent les compétences clés détenues par l'entreprise lui permettant de fabriquer un meilleur produit. Il peut s'agir dans ce cas, d'investissement en R& D, de l'intégration et du mélange de multiples courants technologiques, des connaissances scientifiques, de l'habileté de créer et de chercher des solutions originales. Cependant, ces compétences toutes seules ne peuvent garantir une pénétration efficace du marché, elles doivent être soutenues par les capacités organisationnelles, qui correspondent à la fabrication, la logistique, le marketing, les relations sociales... etc. Mais encore une fois, les compétences et

les capacités ne sont pas suffisantes à elles seules pour une vraie pénétration du marché, l'entreprise a besoin de ressources en vue d'alimenter ses compétences et ses capacités. Il s'agira donc : des personnes, des usines, des ressources naturelles et financières.

SECTION 03 : LES SOURCES FONDAMENTALES DES COMPÉTENCES CLÉS :

L'objet du présent développement est de dépasser le cadre de la simple modélisation pour mettre l'accent sur la question de l'extraction, voire des origines et des sources fondamentales des compétences clés. En effet, trois principales sources ont été identifiées, à savoir : l'efficacité qui sera explicitée par le (§1) comme première source fondamentale des compétences clés. L'efficacité et la gestion des liens seront abordées respectivement par les (§2/§3).

§1/ L'efficacité comme source des compétences clés :

L'efficacité d'une entreprise renvoie au fait que celle-ci soit capable par l'introduction d'un niveau donné de ressources (qui est nécessaire) d'atteindre un résultat supérieur. Plusieurs facteurs peuvent contribuer à l'efficacité d'une entreprise tels que : les économies d'échelle, l'expérience, l'innovation, les coûts d'approvisionnement. Certaines compétences liées à ces facteurs peuvent être jugées comme fondamentales.

a. Les économies d'échelles :

Le concept d'économie d'échelle postule « qu'à chaque fois qu'une unité de production accroît son activité, elle est en mesure de réduire ses coûts unitaires. Ce constat repose sur la distinction entre charges fixes et charges variables. En augmentant le volume de production, les coûts variables resteront stables ou diminueront avec l'expérience acquise, les coûts fixes unitaires pour leur part vont diminuer, notamment si ceux-ci sont répartis sur un grand nombre de produits »¹. Il est clair qu'en ce sens, une entreprise peut profiter largement d'un avantage de coût lui permettant d'atteindre un avantage concurrentiel et ceci en se basant sur certaines compétences fondamentales telles « qu'une capacité à mobiliser des fonds pour des investissements massifs, une compétence dans la publicité grand public (afin d'assurer le volume des ventes), une capacité à développer et à maintenir un réseau global de partenaires et de distributeurs »², qui emploient des économies d'échelles.

¹ G.Orange, Economies/Deséconomies, encyclopédie de management et de gestion, op.cit, p.336.

² Johnson Gerry, Scholes Hevan, Stratégique, éd. Pubi-union, Paris, (2000), p.192.

b. Les coûts d'approvisionnement :

En effet, savoir gérer ses achats est sources d'avantage concurrentiel, notamment pour les entreprises commerciales qui achètent uniquement pour revendre. La révolution actuelle dans les technologies de l'information est en faveur non seulement d'une gestion efficace et aisée des approvisionnements, mais aussi d'une forte réduction des coûts.

c. Les innovations :

Bien sûr, il est évident que les innovations que ce soit des produits ou des procédés de travail influencent largement l'efficacité de l'entreprise. « C'est dans ce cadre que de nombreuses organisations ont étudié la rentabilité de leurs processus de production, en suivant sur plusieurs années l'évolution de la productivité de la main d'oeuvre, du rendement des matières premières, de l'optimisation de la capacité et de l'utilisation du capital circulant, pour déterminer lesquels de ces facteurs sous-tendent les compétences fondamentales de l'organisation. Par exemple, l'optimisation de la capacité est devenue un problème concurrentiel déterminant dans beaucoup d'activités de service (transports, hôtellerie, parcs d'attraction, etc...) sous le nom de '*Yield Management*', expression qui rassemble un ensemble de techniques (analyse des taux de remplissage, modulation des tarifs selon le moment de réservation, etc) qui permettent la maximisation du profit. Ajoutons à cela que le design des produits influence aussi et même fortement dans certains types de cas la rentabilité de l'entreprise. Exemple : le lancement des lessives Micro, qui en utilisant moins de place dans les linéaires des hypermarchés permettent de réduire les coûts de référencement auprès des centrales d'achat de la grande distribution »¹.

d. L'expérience :

« La courbe d'expérience montre que le prix de revient d'une production baisse d'un pourcentage constant quand la production cumulée du site de production double, ceci à technologie constante. Il s'agit d'un effet qui s'explique par l'amortissement des frais fixes, par l'extension de la division du travail et par l'acquisition de savoir-faire par les individus »². Ceci signifie que l'entreprise et à travers son expérience accumulée sur plusieurs années, peut développer certaines compétences fondamentales en réduisant le nombre d'erreurs, garantissant un certain rythme au niveau des processus, une réputation

¹ Johnson Gerry, Scholes Hevan, Stratégique, éd. Pubi-union, p.193.

² Jarronson Bruno 100 ans de management, éd. Dunod, Paris (2000) ; p.54.

chez la clientèle ainsi qu'un pouvoir de négociation face aux fournisseurs, de part le volume des achats très important dans ce cas.

On comprend donc mieux l'intérêt majeur que représente cette notion de courbe d'expérience en matière d'efficacité et surtout comme source de compétences fondamentales.

§2/ L'efficacité comme source de compétences fondamentales :

En effet, l'un des critères les plus cités dans la littérature relative à l'approche par les ressources et les compétences, notamment par les apports de Barney (1986) et de Hamel et Prahalad (1990-1994), est celui de la valeur que doit procurer une ressource ou une compétence pour être le fondement d'un avantage concurrentiel durable et soutenable. C'est en ce sens, que « l'efficacité est perçue comme le niveau de valeur que peut procurer un niveau de ressource donné »¹.

Plusieurs éléments peuvent contribuer à la création de valeur par l'entreprise et donc à son efficacité : des caractéristiques particulières dans le produit de l'entreprise (le valorisant aux yeux des clients, inimitables du côté des concurrents), un haut niveau de service offert à la clientèle (de manière à la surprendre, la rendant ainsi prête à payer plus pour obtenir le produit de l'entreprise, exemple : « Supports techniques, livraison en 24 heures »)², ou encore la communication à l'égard des clients cibles de l'entreprise qui est aussi reconnue comme créatrice de valeur, de part l'image qu'elle crée dans l'esprit du consommateur et la confiance qu'elle permet d'instaurer dans la marque de l'entreprise. C'est ainsi que « les processus par lesquels les marques ou l'image de l'organisation sont construites et véhiculées dans les médias, peuvent constituer des compétences fondamentales en particulier dans les activités où la réputation est un critère d'achat déterminant. »³.

§3/ La gestion des liens comme source de compétence fondamentale :

Les compétences prises isolément au sein de l'entreprise (pour chaque fonction) peuvent à un moment donné être fondamentales et constituer donc une source d'avantage concurrentiel, mais qui peut être facilement imité par la concurrence puisque les compétences qui le sous-tendent sont faciles à reproduire. C'est la raison pour laquelle, certains auteurs privilégient une caractéristique supplémentaire que doit détenir une compétence fondamentale, c'est le fait qu'elle dérive d'un lien établi entre les différentes fonctions tout au

¹ Johnson Gerry, Scholes Hevan, Stratégique, 2^{ème} éd. Pearson éducation, Paris, (2002), p.219.

² Johnson Gerry, Scholes Hevan, Stratégique, éd. publi-Union, op.cit, p. 197.

³ Idem, p. 197

long de la chaîne de valeur que ce soit au niveau de l'entreprise ou au niveau de la filière tout entière.

Dans ce cadre, il est primordial de souligner qu'il existe deux types de liens : des liens internes et des liens externes.

a. Les liens internes :

Il s'agit des rapports entre fonctions suivant leur conception dans la chaîne de valeur.

On trouvera donc :

a1.Des liens entre fonctions primaires, (primaire-primaire) :

Ces liens peuvent être entre les fonctions suivantes : logistique, production, commercialisation et service, qui sont considérées comme les fonctions primaires de la chaîne de valeur. Tentons d'illustrer cette idée de lien par l'exemple suivant :

« L'acceptation de stocks élevés peut faciliter les problèmes de planification de la production et permettre de répondre plus rapidement aux besoins des clients. Néanmoins, ceci peut augmenter le coût global des opérations, ce qui nécessite donc de déterminer si le surcroît de valeur généré pour les clients compense le surcoût. »¹

a2.Des liens entre fonction primaires et de soutien :

En effet, la source d'une compétence clé peut aussi être attribuée aux liaisons entre fonctions primaires et de soutien, l'exemple le plus évident qu'on peut citer dans ce cas de figure est celui de « l'informatisation des procédés : l'utilisation des technologies de l'information dans la plupart des industries de services a transformé radicalement la relation aux clients, comme dans le cas des réservations d'hôtels.

Grâce à des technologies, les entreprises ont pu développer des compétences leur permettant à la fois d'offrir un meilleur service et de réduire leurs coûts »²

a3.Des liens entre fonctions de soutien :

Ceux-ci peuvent également être à l'origine d'une compétence clé, l'exemple du « rapport entre fonction de la gestion des ressources humaines et celle du développement des nouvelles technologies est très illustratif, permettant

¹ Johnson Gerry, Scholes Hevan, Stratégique, éd.publi-Union, op.cit, p. 199.

² Idem, p. 199.

le déploiement de nouveaux procédés de production ou de nouveaux modes de travail »¹.

b. Les liens externes :

Les liens externes de leurs coté, mettent essentiellement l'accent sur les rapports complexes qui peuvent relier une entreprise à d'autres parties telles que les fournisseurs ou les clients, comme pouvant être source d'avantage concurrentiel. A titre d'exemple : « Les fournisseurs peuvent apporter des idées sur le développement de produits nouveaux, ou exécuter dans les délais impartis des transformations demandées sur certains composants qui s'avèrent indispensables pour conquérir de nouveaux marchés. Les distributeurs pour leur part ouvrent l'accès à certains marchés et collectent des informations indispensables sur la clientèle. Les clients à leurs tour suggèrent à la firme de nouvelles compétences ou de nouveaux produits à développer et participent, par la diffusion d'informations positives (le bouche à oreille), à la croissance de la rentabilité de l'entreprise »².

¹ Johnson Gerry, Scholes Hevan, Stratégique, éd.publi-Union, op.cit, p.200.

² Persais Eric, le caractère stratégique des compétences relationnelles, AIMS, FSAQ, (CANADA), (2001) www.strategie-aims.com/quebec/web/actes/f-006-cd.pdf, p.16.

CONCLUSION

Ce chapitre a été entièrement consacré à l'analyse approfondie du cœur du management stratégique moderne par les ressources et les compétences, à savoir le concept de compétence clé. C'est ainsi qu'on s'est davantage intéressé dans un premier temps, à expliciter les principales conditions qui ont conduit à son émergence, portant davantage sur les échecs tragiques qu'avait connus un bon nombre d'entreprises ayant opté pour une diversification conglomerale, et au succès foudroyant des petites entreprises, pourtant en position défavorable (ayant moins d'expérience) puisque entrant nouvellement sur le marché. On s'est soucié également de présenter les multiples définitions liées à ce prodige, suivant la conception de différents auteurs en management stratégique, ceci a été suivi d'un examen des caractéristiques et typologies de ce concept, pour démontrer ainsi le volume important des contributions liées à cette notion encore en évolution. Dans un deuxième temps, c'est vers une modélisation du concept de compétence clé qu'on s'est orienté, deux types de modèles ont été décrits : le modèle de l'alignement et le modèle des concepts associés. Et enfin, et pour une analyse encore plus fine de la notion, nous avons choisi l'examen des différentes sources par le biais desquelles une entreprise est en mesure de développer des compétences fondamentales (clés).

Annexe 1

Encadré 1 : Combinaison de Compétences Individuelles - Le Cas de FEDERAL EXPRESS

L'émergence et le développement d'une des compétences clés de l'entreprise de messagerie nord-américaine, FEDERAL EXPRESS, concernant l'acheminement et la livraison de colis s'expliquent par l'intégration et la valorisation réussie de certaines compétences individuelles très pointues dans le domaine de la technologie des codes barre, des communications sans fil et de la programmation linéaire.

Source : Hamel & Prahalad (1994),

Encadré 2 : La Compétence Clé "Gestion Industrielle" chez MERLIN GERIN

Parmi les compétences clés qui ont permis à MERLIN GERIN de différencier son offre, celle qui est qualifiée de "Gestion Industrielle" tient une place importante car elle intervient dans plusieurs fonctions productives de l'entreprise. Définie comme le pilotage des ressources internes et externes pour satisfaire le besoin quantitatif du client, cette compétence clé est devenue un atout, et cela car sa construction est issue de l'association solide entre des compétences individuelles diverses allant de la planification des productions à la gestion des flux physiques.

Source: Meschi Pierre-Xavier, le concept de compétences en stratégie : perspectives et limites, Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique Université de la Méditerranée « France »(1997), www.strategie-aims.com, p. 15-16.

Annexe 2

<i>Nom des Compétences Individuelles</i>	<i>Définition</i>	I	II	III	IV
Planification des Productions	Définir le besoin de production prévisionnel et réel, puis jalonner les ressources justes nécessaires	C1		C2	
Besoin/Ressources Court Terme	Gérer l'équilibre besoin/ressources au quotidien et les écarts	C3		C4	
Maîtrise de l'Information	Assurer qualité, cohérence et fluidité de l'information industrielle	C5			
Transfert Industriel	Coordonner les compétences pour transférer l'outil industriel	C6			
Gestion des Flux Physiques	Optimiser les flux physiques inter-unités ou extérieurs	C7			

Champ d'application produit des compétences individuelles :

I produits catalogués

III Equipements

II produits adaptés

IV Affaires (barrages, centrales)

Source : Cremer & Meschi (1996) Cité par Meschi Pierre-Xavier, *op.cit.*

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

En conclusion, nous pouvons déduire que la stratégie avait connu deux principales phases d'évolution :

La première est considérée comme le pivot de la doctrine stratégique en centrant l'analyse sur l'environnement externe de l'entreprise, supposant que celui-ci doit être étudié pour pouvoir s'y adapter, d'où la logique de l'adaptation et du positionnement. La seconde est venue remédier aux lacunes de la première en s'appuyant davantage sur l'aspect interne de l'entreprise, la considérant ainsi comme un ensemble de ressources et de compétences qui doivent respecter un certain nombre de conditions pour être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable et soutenable.

L'analyse approfondie du modèle des ressources et des compétences (MRC), nous a révélé les multiples versions qu'il incarne, allant de l'analyse fondée sur les ressources (Resource-Based-View), en passant par l'analyse basée sur les compétences (Competence – Based-View), pour atteindre l'analyse par les capacités (organisationnelles et dynamiques), témoignant ainsi de l'intérêt majeur qu'avait suscité ce modèle chez les chercheurs en sciences de gestion au cours des vingt dernières années. Les développements théoriques du MRC ont été marqués par un apport jugé essentiel, primordial, voire prodigieux, il s'agit de la notion de compétence clé comme un concept révolutionnaire en management stratégique moderne.

Nous avons donc proposé dans cette première partie un cadre théorique général du modèle des ressources et des compétences(MRC) et précisé ses concepts de base, il est alors possible dans la partie suivante de procéder à l'analyse des principes sous-jacents le management stratégique par les ressources et les compétences.

DEUXIEME PARTIE

VERS UN MANAGEMENT STRATEGIQUE PAR LES COMPETENCES CLES

CHAPITRE 04 : Les compétences clés : Exploitation, Exploration et développement

CHAPITRE 05 : L'intention stratégique comme support de développement des compétences clés d'une entreprise

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Munis des éléments théoriques de base liés au modèle des ressources et des compétences (MRC) présentés dans la première partie, il est à présent judicieux d'affiner davantage notre analyse, pour évoquer les fondements du management stratégique moderne. C'est dans cette veine que la présente partie comptera deux principaux chapitres :

Le chapitre (04) traitera des aspects de développement des ressources et des compétences détenues par une entreprise, en réponse notamment aux critiques formulées par Léonard Berton (1992) relatives aux rigidités clés. Le chapitre (05) pour sa part analysera le second concept de l'œuvre de Hamel et de Prahalad (1989), en l'occurrence l'intention stratégique comme support de la démarche de développement puisque impliquant un dessin délibéré du futur de l'entreprise.

CHAPITRE 04

Les compétences clés : Exploitation, Exploration et développement

SECTION 01 : Vers une meilleure exploitation des compétences clés.

SECTION 02 : L'exploration et le développement des compétences clés.

INTRODUCTION :

On s'est focalisé tout au long des chapitres précédents sur une présentation conceptuelle du modèle des ressources et des compétences comme seconde révolution dans l'histoire du management stratégique.

C'est ainsi qu'à ce stade de la recherche, il est clair pour nous que l'entreprise est perçue désormais comme un ensemble de ressources et de compétences, représentant son potentiel interne par le biais duquel elle est en mesure d'agir sur son environnement en créant de nouvelles opportunités et pourquoi pas en convertant les menaces en opportunités, et non pas seulement subir les effets qui en émanent. Ceci correspond en quelque sorte à l'idée générale annoncée par les adeptes de ce mouvement théorique, qui a été complétée pour ne pas dire contestée par les travaux et réflexions d'autres auteurs spécialement Léonard Berton (1992) qui avait souligné que ces ressources et compétences pouvant devenir et sous l'influence des évolutions environnementales des rigidités clés, si l'entreprise ne s'acharne pas à les développer, à les protéger et à en créer de nouvelles.

C'est donc vers un discernement des principaux modes et mécanismes de développement des compétences et ressources d'une entreprise que sera orienté notre projet de recherche. En premier, nous aborderons la question des voies d'exploitation des ressources et des compétences Section(01), pour traiter en second des modes d'exploration et de développement de nouvelles compétences Section (02).

**SECTION 01 : VERS UNE MEILLEURE EXPLOITATION DES
COMPÉTENCES CLÉS.**

L'exploitation des ressources et des compétences dont dispose une entreprise, renvoie à une problématique fondamentale en management stratégique des compétences, centrale dans les réflexions de Prahalad et de Hamel(1994) puisqu'elle vise à la fois efficacité et efficience .Un éclairage théorique sera donc porté sur la notion d'exploitation comme un premier pas vers la compréhension des fondements de base liés à cette notion (§1),pour examiner ensuite les différentes voies menant à une exploitation intelligente des ressources et des compétences suivant les recommandations de Prahalad et Hamel(§2).

§1/ L'exploitation comme fondement d'une stratégie centrée sur les ressources :

En s'inspirant à la fois des travaux de Hamel et Prahalad (1990-1994) notamment leur ouvrage "la conquête du futur" et les idées de March(1991), nous présenterons la notion d'exploitation tout en faisant référence à ses principes sous- jacents.

a. Définition de la notion d'exploitation :

March en (1991) et dans un célèbre article relatif aux phénomènes d'exploitation et d'exploration intitulé : « *Exploration and Exploitation in organizational Learning* » avait défini la notion d'exploitation comme suit :

« L'exploitation inclut certaines choses telle qu'une amélioration (un raffinement ou encore un perfectionnement), choix, production, efficience, mise en œuvre (implémentation), exécution »¹.

March dans sa définition souligne deux concepts qui s'avèrent selon nous primordiaux pour la compréhension de l'exploitation, il s'agit de l'amélioration qui est relative au changement de l'existant vers une situation meilleure, et de l'efficience qui renvoie à un usage optimum des ressources pour un résultat supérieur. A cet effet, « l'exploitation nécessite des dispositifs de coordination, de contrôle, de routinisation et de maintenance du système existant »². Dans le même ordre d'idée, Nooteboom (1999) soutient la conception de March(1991) en affirmant que « l'exploitation n'est que le perfectionnement (raffinement) de la technologie existante par une coordination individuelle »³.

¹ March James.G, *Exploration and Exploitation in oragnizational learning*,(1989) Graduate school of Business, Stanford University, www.analytictech.com/mb874/papers/mach.pdf, p.71

² Tran Hai chau ,Mounoud Eléonore,Entre exploration et exploitation : La question de l'état d'esprit de la recherche industrielle ,Conférence Aims (2006),Annecy/Genève ,www.strategie-aims.com,p04 .

³ JACOBY Nadia, *Exploration and Exploitation stratégies, What kind of analytical Models ?*, cahier de la MSE- Université Paris 1, (2007), [http:// halshs. Archives-ouvertes.fr/docs/00/19/47/19/pdf/R05040.PDF](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/19/47/19/pdf/R05040.PDF), p.04

De leur côté Prahalad et Hamel dans leur œuvre ont envisagé un certain nombre de principes, sous-jacents l'intérêt d'une exploitation judicieuse des ressources, que les dirigeants des entreprises doivent bien assimiler pour établir leur stratégie par un recentrage sur les ressources.

b. Principes de base sous-jacents l'intérêt d'une exploitation judicieuse des ressources :

L'entreprise, perçue dorénavant comme un ensemble de ressources et de compétences, une focalisation sur le couple produit-marché ne doit plus être envisagée. Ceci correspond au premier principe dont le dirigeant doit être convaincu. Le second principe renvoie pour sa part au fait que la prédominance n'équivaut guère à une abondance des ressources chez une entreprise. Cela signifie donc qu'il n'existe pratiquement pas de relation entre niveau de ressources détenu par une firme et sa position au sein du marché. « En ce sens Prahalad et Hamel présentent l'exemple de la guerre du Vietnam pour soutenir leur idée, suivant ces auteurs les soldats Vietnamiens et en dépit des ressources modestes dont ils disposaient, ont pu vaincre la machine américaine grandiose aux ressources illimitées grâce à une exploitation intelligente »¹. Autrement dit, la différence entre les firmes au sein du marché (la suprématie des unes, l'infériorité des autres) est expliquée par l'association quantité de ressources détenue-management particulier (Exploitation) de ces mêmes ressources.

Les exemples suivants sont très illustratifs :

« *NEC* réussit à gagner des parts de marché au détriment de *Siemens* dans le domaine du matériel de télécommunication, de *Texas Instruments* dans le domaine des semi conducteurs et d'*IBM* dans celui de la construction informatique, sans pour autant beaucoup dépenser, à tout le moins pendant l'essentiel de son existence, pour la recherche. *CNN* de son côté avait parvenu à présenter des informations en continu pour un coût estimé à quelques 20% du budget dont *CBS* avait besoin seulement pour produire les actualités télévisées du soir »².

Il est donc clair que Prahalad et Hamel optent pour le principe de l'efficacité, en recommandant une exploitation optimale des ressources de l'entreprise comme une manière d'atteindre des résultats supérieurs impliquant les mêmes coûts, au détriment d'une réduction des dépenses en ressources pour un même résultat, ce fut le troisième principe de notre cadre d'analyse. « L'entreprise en ce sens doit rechercher vigoureusement de nouvelles façons de tirer partie des ressources existantes et pas simplement réduire ses effectifs ou ses niveaux d'investissement, elle doit par exemple maintenir sa supériorité technologique malgré une diminution du budget de recherche, ou encore

¹ Hamel.G , Prahalad.CK, , La conquête du Futur, éd. Dunod, Paris (2005), p 160-161.

² Idem., p. 166-167.

améliorer les services à la clientèle à peu de frais...etc. Cela lui permettra d'éviter une diminution des ratios de productivité (CA et bénéfice net) »¹.

L'exploitation renvoie donc à une mise en œuvre créative des ressources disponibles tout en étant efficient.

§2/ Les voies d'une exploitation intelligente des ressources et des compétences :

Les deux auteurs de la conquête du futur ont clairement spécifié cinq chemins à parcourir pour bénéficier d'un effet de levier sur les ressources et compétences possédées.

a. La concentration :

« Il s'agit de concentrer ses efforts sur les ressources qui ont l'impact le plus significatif sur la valeur perçue par les consommateurs et/ou les coûts finaux »².

L'entreprise en matière de concentration doit suivre certaines recommandations :

En premier lieu, elle doit se fixer une orientation bien précise lui permettant de converger les efforts communs (Individus, fonction, DAS) au service de celle-ci. En d'autres termes, il est question de déterminer les objectifs et les manières de les atteindre par une combinaison adéquate des ressources disponibles.

« En second lieu, l'entreprise doit focaliser son attention sur des tâches bien déterminées pour éviter ainsi la dilution des ressources à un moment donné. A titre d'exemple : l'entreprise ne doit guère tenter l'introduction d'améliorations en matière de coûts, de qualité, de temps de cycle, de service à la clientèle, puisque de telles mesures, prises simultanément ne permettront aucun progrès »³.

En plus d'une intention convergente, une focalisation sur un nombre limité d'objectifs bien déterminés. Il s'agit pour une firme de focaliser son attention sur des aspects du produit ou du service fourni qui peuvent apporter le plus de valeur pour le client, en les améliorant davantage par une association coût réduit et qualité supérieure, il est aussi question d'anticiper les besoins futurs non exprimés encore par les clients et de les satisfaire au mieux en vue de les impressionner davantage. L'exemple le plus évident dans ce cas est bien celui de « *British Airways* qui avait décidé, afin d'éviter la baisse des prix et la réduction des marges, de se concentrer sur les détails du voyage aérien qu'apprécieront tout particulièrement les passagers des lignes

¹ Hamel.G, Prahalad.CK, op.cit, p166-167.

² Détrie Jean-Pierre, op.cit, p.97.

³Hamel.G, Prahalad.CK, op.cit., p.173.

intercontinentales : un somptueux espace d'arrivée à l'aéroport Heathrow où le voyageur qui débarque d'un long vol de nuit peut prendre une douche, faire repasser ses vêtements et déjeuner rapidement avant de se rendre à une réunion importante »¹.

b. L'accumulation des ressources :

L'accumulation des ressources passe par plusieurs voies : elle sera en premier lieu le résultat de l'activité de l'entreprise. En effet, une entreprise et en exerçant quotidiennement son activité, à savoir : la fabrication des produits (procédés de production), l'approvisionnement (relation avec les fournisseurs), le processus de vente (relation avec les clients), ...etc., amasse automatiquement de l'expérience qui peut se traduire par des améliorations des différents processus dans le sens de l'efficience et de l'efficacité.

En second lieu, une firme peut recourir à des parties externes pour une éventuelle accumulation des ressources. L'accumulation externe des ressources sera abordée plus en détail dans la seconde section de ce chapitre.

c. Association complémentaire des ressources :

L'exploitation intelligente des ressources disponibles passe aussi par leur coordination, intégration, voire association originale de manière à en extraire une valeur optimale. En d'autres termes, une entreprise et même en détenant une mine d'or de ressources et de compétences ne peut en tirer partie que par une organisation particulière.

Ceci passera tout d'abord par une intégration technologique. « **Ford** ou **General Motors** pourraient très bien dépenser davantage que **Honda** dans leur recherche de supériorité dans différentes technologies en rapport avec les moteurs comme les systèmes d'explosion, les commandes électroniques, les matériaux nouveaux,...etc, peut être au point d'atteindre le plus haut niveau scientifique dans chacun de ces domaines, mais sans pour autant égaler les performances globales des moteurs fabriqués par **Honda**, puisque ces entreprises en ce sens doivent avoir de bons généralistes technologiques, des collaborateurs pénétrés de la logique des systèmes, et une notion des technologies à développer en priorité, ce qui représente une aptitude à la fusion propre à **Honda**. »² Ensuite, c'est un Agencement des différentes compétences fonctionnelles qui est exigé (Recherche et développement, Marketing, Production) pour un degré éminent d'excellence. Et enfin, l'entreprise doit se doter d'un esprit inventif en combinant ses ressources. L'exemple le plus évident est celui de « **Yamaha** qui

¹Hamel.G , Prahalad.CK, op.cit., p. 175.

² Idem, p.178.

a inventé le système de Piano-Karaoke pour enfants en associant un petit clavier, un microphone et des cartes à encodage magnétique »¹.

En outre, assurer la complémentarité exige aussi l'instauration d'un certain équilibre en matière de détention des ressources nécessaires. Pour une meilleure compréhension prenant l'exemple suivant : « Au début des années soixante dix, la société britannique *EMI* invente la tomographie axiale informatisée (la scanographie). Malheureusement, elle n'avait ni le réseau commercial et de service après vente ni les compétences en matière de fabrication qu'il fallait pour tirer parti de ce produit révolutionnaire. Résultat : *EMI* ne parvint pas à conquérir, et encore moins à garder, sa part légitime du marché des scanners, cette innovation a fini dans les poches de *General Electric* et d'autres entreprises ayant su contourner ou utiliser les brevets d'*EMI* »².

L'idée donc est qu'il faut détenir des compétences dans les trois fonctionnalités principales de l'entreprise, à savoir l'invention, la production et la vente.

d .La conservation des ressources :

La conservation des ressources représente l'une des idées fondatrices des réflexions de Hamel et Prahalad selon laquelle une compétence doit être utilisée pour différents produits, et sur différents marchés. C'est tout le principe d'un recyclage des ressources et des compétences détenues.

Cela peut se faire, au travers d'un « Partage d'idées de commercialisation entre les forces de vente des filiales de différents pays, transfert d'améliorations opérationnelles à une autre unité de production, réutilisation d'un sous-système dans la fabrication d'un large éventail de produits, dissémination rapide d'améliorations en matière de service à la clientèle, ...etc. Pour un exemple de recyclage prenant le cas de *Canon* qui avait appliqué son savoir en matière d'optique aux appareils photo, aux photocopieurs, aux instruments d'examen ophtalmologique, au matériel de fabrication des semi-conducteurs, aux caméscopes et à d'autres domaines encore. »³.

Par ailleurs, la conservation des ressources passera également par l'instauration d'un terrain d'entente ,voire de collaboration avec un concurrent potentiel dans l'objectif de contraindre un adversaire jugé commun par le biais d'un objectif commun aux deux parties, par exemple : « l'intérêt commun que trouvèrent plusieurs fabricants de semi-conducteurs à reconstruire aux USA un secteur fort d'équipements de production dans ce domaine, les amena à former *Sematech* avec l'aide des pouvoirs publics »⁴, ou d'une menace liée à la

¹Hamel.G , Prahalad.CK, op.cit,p178

² Idem., p.179

³ Ibid., p.180-182.

⁴ Ibid. p.180-182.

domination totale de certaines ressources nécessaires pour la majorité des entreprises du secteur, dans le sens de : « “Si tu refuses de jouer selon mes règles, je reprends le ballon et je m’en vais”.Exemple :la dépendance totale d’*ICL*, *Siemens*, *Amdahl* envers *Fujitsu* pour leur semi-conducteurs ,unités centrales, lecteurs de disquette, imprimante, terminaux et composants. »¹.

Le but qui sous-tend une telle pratique est de s’approprier certaines ressources du partenaire ou encore le fondement d’une norme au sein du secteur.

En plus de l’appropriation, une protection des ressources est aussi nécessaire. Il s’agit dans ce cas de figure, de ne pas affronter directement l’ennemi mais plutôt de tenter de lui faire subir le maximum de pertes possibles en minimisant le degré de risque auquel on peut être exposé. En d’autres termes, le principe est le suivant :

« Utiliser à son propre avantage le poids et la force de l’adversaire : on fait dévier l’impact de son attaque plutôt que de l’absorber, on vise à le déséquilibrer, puis on laisse l’élan et la pesanteur faire le reste du travail. *Dell Computer* se savait incapable de mettre sur pied un réseau de revendeurs équivalent à celui de *Compaq* ou une force de vente pouvant rivaliser celle d’*IBM*.C’est pourquoi, sa direction prit le parti de commercialiser ses ordinateurs par voie postale, méthode que les autres entreprises ne pouvaient l’adopter puisque comptant sur des distributeurs qui subirent des pertes tragiques en cas de transformation des méthodes de distribution »².

e .La récupération des ressources :

« Le temps écoulé entre la première mobilisation des ressources et leur récupération sous forme de vente au consommateur final, est un autre déterminant important de l’exploitation intelligente des moyens disponibles »³. En effet, par un rythme accéléré de mobilisation, l’entreprise pourra doubler la rentabilité perçue. « C’est la raison pour laquelle les entreprises japonaises s’acharnaient à réduire les délais de développement des produits (les constructeurs automobiles américains mettent huit ans en moyenne pour développer un modèle entièrement nouveau, Alors que chez leurs concurrents nippons cette durée tombe à quatre ans et demi). Un tel avantage a permis aux constructeurs japonais de récupérer plus rapidement leurs investissements, de renouveler plus souvent leur gamme de produits et de donner aux clients des occasions multiples d’envisager un changement de marque »⁴.

¹ Hamel.G , Prahalad.CK, op.cit,180-182.

² Idem, p.183.

³ Ibid., p.184.

⁴ Ibid. p.184-185.

**SECTION 02 : L'EXPLORATION ET LE DEVELOPPEMENT DES
COMPETENCES CLES.**

Si Prahalad et Hamel ont insisté fortement sur la nécessité pour une entreprise d'exploiter au mieux les ressources et compétences qui sont à sa disposition, en mettant en relief plusieurs axes liés à ce processus, à savoir: l'accumulation, l'association, la conservation et enfin la récupération, leur réflexion n'a cependant pas fait part de manière détaillée des axes d'exploration et de développement de nouvelles compétences, comme étant une démarche indispensable dans un environnement volatil. En effet, l'exploration est vue par March(1991) « comme la découverte d'une chose qui pourrait venir pour être connue, elle profite de l'expérimentation, la prise de risque, variation, jeu, flexibilité, découverte, innovation »¹. Elle est donc souvent incertaine puisque en relation directe avec le long terme. Cela dit, « l'exploration demande un contrôle lâche et une structure assez flexible qui permet de développer de nouvelles idées, capacités et compétences. »².

C'est dans ce cadre que la présente section examinera les différents mécanismes d'exploration et de développement de nouvelles compétences, elle sera donc organisée de la façon suivante : le (§1) discutera des modes de développement interne des compétences d'une entreprise, alors que les voies de développement externe seront proposées par le (§2).

§1/ Les mécanismes de développement interne des compétences clés :

Une entreprise peut opter pour un développement interne de ses ressources et de ses compétences dans la mesure où elle vise une parfaite protection des sources fondamentales de son avantage concurrentiel, en favorisant une création inédite de systèmes complexes. Envisageant un tel choix, l'entreprise mise fortement sur l'intérêt que représente le phénomène d'ambiguïté causale comme générateur d'actifs imparfaitement substituables et inimitables, maîtres-mots chez les partisans du MRC.

Plusieurs travaux de recherche sont venus en faveur de cette voie de développement en appuyant leur affirmation sur un ensemble d'arguments :

- « Novak et Eppinger (2001) pensent que la production au sein de la firme est plus attractive lorsque le produit est complexe, que les firmes cherchent à capturer les bénéfices de leurs investissements dans les savoir-faire nécessaires pour coordonner le développement et la production de systèmes complexes.

¹ March.James. G, op.cit. p.71.

² Tran Hai Chau, Mounoud Eléonore, op.cit.p04.

- Dierickx et Cool, 1989, Hamel et Prahalad, 1994, Markides et Williamson, 1994 affirment de leur côté, qu'une entreprise qui réussit à développer en interne de nouvelles compétences peut totalement les contrôler, ce qui va renforcer son avantage concurrentiel.
- Et enfin, le développement interne laisse les entreprises libres de leurs décisions et limite le besoin de révéler de la connaissance privée. »¹

Dans ce qui suit nous allons expliciter trois mécanismes internes de développement, à savoir : l'apprentissage organisationnel, l'innovation et la formation.

a. L'apprentissage organisationnel :

L'apprentissage organisationnel est le premier levier de développement interne des ressources et des compétences d'une entreprise. Tentons de passer en revue ses principaux éléments explicatifs.

a1. Définition de l'apprentissage organisationnel :

Gérard Koenig dans son célèbre article intitulé : "l'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", définit l'apprentissage organisationnel comme : « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes »².

L'auteur dans sa définition nous fait part de la dimension collective de l'apprentissage organisationnel, en tant que phénomène engageant plusieurs membres de l'organisation et permettant le développement d'une compétence nouvelle pouvant introduire des changements dans les situations encourues.

Ingham (1994) pour sa part, définit l'apprentissage organisationnel « comme un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles. Au niveau le plus fondamental, c'est un processus cognitif individuel qui s'effectue en fonction d'une compétence et postule une démarche heuristique active de compréhension et une critique imaginative et opère dans un nouveau schéma de connaissances. Il se manifeste au travers de l'exercice d'une compétence qui est une aptitude à apprendre à la fois innée et construite et se développe, s'enrichit et s'organise plus correctement par l'interaction individuelle et la complémentarité de styles cognitifs »³.

¹ Gaudillat Valérie Claude, Quélin Bertrand, Nouvelle compétence et modes d'accès, l'exemple du courtage en ligne, Revue française de gestion, volume 30, n° 149[Mars/Avril (2004)], p.135-136.

² Koenig Gérard, l'apprentissage organisationnel : Repérage des lieux, Revue française de gestion, volume 32, n°160, (Janvier 2006), p.297.

³ Rudolf Jean Philiipe, op.cit., p.129.

Ingham insiste sur la dimension cognitive de l'apprentissage organisationnel en supposant ce dernier comme la conséquence logique d'un phénomène social impliquant tous les membres d'une organisation de manière interactive. L'auteur le conçoit donc comme étant la compétence d'apprendre pouvant être contingente ou intentionnelle, qui s'édifie et se développe par le biais des différentes interactions individuelles qui ne sont que le résultat de l'activité de l'entreprise.

Métais et Roux-Dufort (1996) soutiennent cette idée et proclament que l'apprentissage est « un opérateur clé, c'est-à-dire un avantage concurrentiel soutenable, évident dans le cadre d'une approche de la stratégie par les ressources »¹.

En effet, dès lors que l'entreprise est conçue comme un ensemble de ressources et de compétences, voire de savoir et de connaissances--pour insister sur le coté intangible, cœur de l'analyse stratégique fondée sur les ressources--, le processus d'apprentissage organisationnel s'avère d'une grande importance puisque conditionnant en majeure partie le développement continu des compétences et des ressources détenues par une entreprise, et cela par une remise en cause quasi-permanente des logiques d'action et du fonctionnement organisationnel d'une firme, dans le but de survivre dans un environnement aussi volatil et incertain que celui d'aujourd'hui . On comprend donc mieux que la capacité pour une entreprise d'en tirer partie d'un tel phénomène notamment sa version expérimentale (voir Infra) est considérée actuellement comme une compétence non négligeable, source d'avantage concurrentiel durable et soutenable. Au final, le challenge pour toute entreprise est sa capacité d'apprendre.

a2. Les principaux modes d'apprentissage organisationnel :

Il existe bien évidemment deux principaux modes d'apprentissage organisationnel : par expérience accumulée et par expérimentation. « Le premier conduit à des adaptations et à des améliorations successives qui ne remettent pas forcément en question le cadre des schémas organisationnels existant. Il permet de gagner en efficacité par l'exploitation des régularités et des répétitions de l'histoire. Néanmoins, le souci de la continuité peut représenter un obstacle à la découverte de modalités d'action plus efficaces ou empêcher une appréciation judicieuse des nouveautés. Alors que le second implique une démarche de critique constructive pouvant se traduire par des adaptations mineures des

¹Roux Dufort Christophe, Métais Emmanuel, L'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise : l'exemple de la gestion des crises à électricité de France (EDF), conférence AIMS, Département de Management et stratégie Lille (France), 1996, www.strategie-aims.com, p 8-9.

processus existants ou par l'élaboration de nouvelles connaissances organisationnelles »¹.

« Dans l'apprentissage expérimental, de nouvelles connaissances ou une prise de conscience amènent une révision cognitive et une correction des comportements et des routines mis en place. Ce type d'apprentissage nécessite donc des membres de l'organisation qu'ils mettent en suspension des croyances et des comportements pour en essayer d'autres. C'est tout le principe d'un apprentissage par essais-erreurs qu'on représente ici »². « Ce processus d'essais-erreurs suppose que les dirigeants reconnaissent le droit à l'erreur et acceptent une zone de flou, d'irrégularité et d'incertitude à l'intérieur de leur organisation. »³

a3. Vers une organisation apprenante :

Pour reprendre les idées de Peter Senge, « l'organisation apprenante, est celle pilotée par (05) disciplines : Acquérir la maîtrise personnelle, clarifier et remettre en cause les modèles mentaux, construire une vision partagée, apprendre en équipe, penser systémique »⁴.

Une organisation apprenante implique donc une remise en question quasi permanente des modèles mentaux, ce qui fait référence à la dimension cognitive de l'apprentissage organisationnel, en plus du développement d'une vision partagée qui renvoie à une formulation d'une perception claire et précise du futur, commune pour tous les membres de l'organisation, dont la réalisation passe par un apprentissage collectif par équipes de travail.

Senge en 1990 la définit aussi comme :

« Des endroits où les gens élargissent continuellement leurs aptitudes à créer les résultats qu'ils désirent réellement, des endroits où de nouveaux modes de pensée sont cultivés, où l'aspiration collective est laissée libre d'agir à sa guise et où les gens ne cessent d'apprendre comment apprendre tous ensemble »⁵.

C'est ainsi que différentes caractéristiques sont assignées à la notion d'entreprise apprenante :

- « Une flexibilité accrue caractérisée par une grande polyvalence du personnel, une faible formalisation des règles et procédures, des communications latérales pour résoudre les différents problèmes.

¹ Rudolf Jean philippe, op.cit., p.131-132.

² Noël Alain, Koenig christian, Koenig Gérard, perspectives en management stratégique (Tome IV : 1995/96), éd. Economica, Paris (1996), p.100.

³ Rudolf Jean philippe, op.cit., p.132

⁴ Ducreux Jean-marie, Marchand-Ionel Maurice, stratégie (les clés du succès concurrentiel), éd. Organisation, Paris (2004), p.318.

⁵ Rudolf Jean philippe, op.cit. p.132.

- Les leaders dans ce type d'organisation sont des concepteurs, entraîneurs, formateurs et serviteurs qui concourent à la formation d'une vision partagée de la firme et de son devenir et à la construction d'une ambition commune [Hamel, Prahalad (1993)] »¹.
- Elle est également caractérisée et suivant la seconde définition de Senge, par une grande autonomie du personnel favorisant ainsi la création de savoir, son développement et amélioration et son transfert. En ce sens, elle est marquée par un haut esprit collectif qui règne au détriment de l'individualisme. Enfin, règle d'or pour ce type d'entreprise : apprendre comment apprendre en équipe.

a4. Exemple concret d'une entreprise apprenante :

Pour une meilleure compréhension de la notion d'apprentissage organisationnel et d'entreprise apprenante nous avons choisi de présenter les résultats de l'étude de cas effectuée par Moingeon et Métais au sein de l'entreprise *Salomon* leader mondial du sport d'hiver (fabricant d'article de sport de plein air). En effet, les deux auteurs et en analysant cette entreprise sous l'angle de l'approche par les compétences ont mis l'accent sur l'intérêt que représente *la capacité d'apprendre* pour le succès d'une entreprise. Ils ont donc spécifié un certain nombre d'éléments en rapport avec le phénomène d'apprentissage organisationnel pouvant expliquer la performance de l'entreprise *Salomon* :

- « L'entreprise est structurée par directions de projets qui jouent un rôle considérable dans l'apprentissage organisationnel, puisqu'elles coordonnent l'élaboration et la mise œuvre des idées, suite aux orientations présentées par la direction générale. En effet, le directeur de projet est toujours susceptible d'arbitrer, comme représentant de la direction générale. Ceci permet à chacune des entités (technologie, production, marketing, distribution) de s'exprimer et de faire valoir ses points de vue, sans pour autant générer de blocage durable dans la structure. En tant que facilitateur, la direction de projet recueille, sélectionne et renvoie de l'information aux différentes entités de l'entreprise. C'est tout le mode d'apprentissage en double boucle qui est constaté chez *Salomon*.
- Le processus de développement de produit de *Salomon* comprend de nombreuses itérations, destinées à prendre au maximum en compte l'ensemble des propositions émanant de l'entreprise.
- La logique d'action de l'entreprise *Salomon* est guidée par le principe suivant : "tout ce qui existe déjà n'est pas satisfaisant". Il s'agit d'une remise en cause radicale de tous les repères sur lesquels fonctionne l'ensemble des

¹ Quélin.B, Arrègle.J, op.cit., p 291-292.

acteurs du secteur. En d'autres termes, un ensemble d'interrogations liées au produit tel qu'il existe d'une part et sur ce que l'entreprise souhaite qu'il devienne d'autre part est élaboré par *Salomon*. Les questions autant que les réponses s'inspirent de toutes les sources d'apprentissage à disposition de l'entreprise : direction de marché, départements industriels, service marque et direction de projet.

- En outre, d'autres sources d'apprentissage sont envisagées par cette entreprise, à savoir : la recherche permanente de nouvelles solutions qui conduit à apprendre de nouveaux savoirs pour mettre en œuvre les solutions retenues, une parfaite connaissance de toutes les pratiques relatives au sport d'hiver notamment le ski, l'accès des équipes de projet au "vécu" du pratiquant sur le plan de l'intimité pour pouvoir accumuler de fiables informations, une forte proximité des marchés dans le sens où cette entreprise emploie deux personnes en Europe qui occupent la fonction de *Product Information Manager* (PIM) et qui assurent le rôle d'intermédiaire entre le marketing-produit et les filiales pour une meilleure information en temps opportun, et enfin *Salomon* dispose d'une parfaite connaissance de la culture du marché.»¹

b. L'innovation :

L'innovation comme second levier interne de renouvellement des ressources et des compétences d'une entreprise, est considérée comme un résultat direct du processus d'apprentissage organisationnel, notamment dans sa version expérimentale qui permet à une entreprise l'acquisition de nouveaux savoirs, voire de nouvelles connaissances pour le développement d'un nouveau produit ou d'un nouveau procédé de fabrication. La présente discussion a pour objet de présenter une analyse approfondie de ce processus toute en focalisant l'attention sur sa version stratégique ou radicale qui représente le centre d'intérêt des réflexions de Prahalad et Hamel(1994).

b.1Définition et types d'innovation :

Moatti Philippe dans son article relatif aux stratégies d'adaptation, considère « l'innovation comme un processus complexe qui ne peut être réduit à une liste de ressources critiques. Il s'agit selon lui d'une méta-stratégie qui consiste à s'organiser pour la découverte rapide et efficace de nouvelles activités ou politiques prometteuses [Simon (1993)]. C'est les capacités dynamiques qui en sont la cause principale. Cette complexité est due essentiellement d'un côté au fait que l'innovation peut inclure de manière intégrée toutes les fonctions de l'entreprise, et de l'autre parce qu'elle implique un fort degré d'ouverture sur

¹ Moingeon Bertrend, Métails Emmanuel, Stratégie de rupture basée sur des innovations radicales : Etude de cas de l'entreprise Salomon à la lumière de ses compétences et capacités organisationnelles, Groupe HEC et Groupe EDHEC, Conférence AIMS, www.strategie-aims.com,P12-18

l'environnement : attitude de veille technologique, échanges avec le milieu académique afin de bénéficier des progrès de la science, collaboration avec les clients pour orienter l'innovation vers leurs besoins, implication des fournisseurs afin de favoriser l'adaptation de leur offre, etc.... »¹.

Par ailleurs, une revue de la littérature concernant le processus d'innovation nous révèle l'existence de trois types d'innovation : l'innovation incrémentale(ou architecturale), l'innovation stratégique et enfin la révolution stratégique.

-L'innovation incrémentale :

« L'innovation incrémentale (ou architecturale) correspond selon les propos de Christensen(2005) à des changements systémiques substantiels mais pas des changements techniques dramatiques, elle est pourtant difficile parfois à gérer de part l'existence d'architectures de produits qui tendent à s'enraciner dans les routines organisationnelles et dans la division du travail, provoquant ainsi une inertie organisationnel pouvant entraver ce type d'innovation. »²

Christensen(2005) définit la notion d'innovation architecturale (incrémentale) comme des transformations techniques mineures qui reflètent pourtant des changements systémiques dont l'importance est considérable. L'auteur privilégie à notre avis le coté technique et technologique de l'innovation. Porter(1996) de son coté voit en l'innovation incrémentale : « Une efficacité opérationnelle qui revient à effectuer les mêmes activités que les rivaux, mais mieux »³. L'entreprise vise en ce sens à faire face à la concurrence par l'introduction d'améliorations successives sur le produit ou le procédé de fabrication ou même au niveau organisationnel et managérial, toute en respectant le modèle dominant du secteur d'activité (c.-à-d. que l'entreprise ne souhaite en aucun cas remettre en cause, voire reconfigurer le modèle économique dominant dans son secteur d'activité).

- L'innovation stratégique :

Le concept d'innovation stratégique a suscité l'intérêt de beaucoup de chercheurs en management, en particulier avec l'émergence du modèle des ressources et des compétences au début des années 90.C'est ainsi qu'un passage en revue des apports (définitions) fournis par les principaux contributeurs sera tenter dans ce qui suit :

¹ Moatti philippe, Les stratégies d'adaptation des entreprises : éléments d'analyse centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie, Paris (2001), www.credoc.fr, p.29.

² Christensen Jens Froslev, Withering core competency for the large corporation in an open innovation world?, Copenhagen Business School (2005), www.operninnovation.net/conférence/AOM_2005/christensen.pdf, p.03.

³ Dahan Nicolas, l'innovation stratégique : Apports et limites d'un nouveau courant de recherche, université de Marne- la-Vallée, laboratoire DEP-PRISM, AIMS (2005), www.stratégie-aims.com, p.03.

Baden-Fuller et Stopford (1994) ont défini l'innovation stratégique comme suit: « L'innovation stratégique [...] signifie que les entreprises adoptent une approche nouvelle et créative de la concurrence, dans sa manière, dans le lieu, et dans le choix des antagonistes. C'est la capacité à créer de nouvelles stratégies qui altèrent les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité, est la marque d'une organisation performante »¹.

Hamel(1998) de son coté envisage le processus d'innovation stratégique comme « la capacité de reconcevoir le modèle sectoriel existant d'une manière à créer une nouvelle valeur pour le consommateur, prenant les concurrents à contre-pied, et produisant plus de richesse pour les actionnaires. »²

Alors que Schlegelmilch et al (2003) voient que « l'innovation stratégique est une reconceptualisation fondamentale du modèle économique et une réorganisation des marchés existants (par un changement des règles et de la nature de la compétition) dans le but d'améliorer la valeur pour le consommateur et d'assurer une meilleure croissance pour l'entreprise. »³[Traduit de l'anglais]

L'examen de ces trois définitions nous permet de déduire que l'innovation dite stratégique, radicale ou encore de valeur est une manière de semer turbulence, bouleversement et rupture au sein du secteur d'activité par une remise en cause des principes qui régissent le jeu concurrentiel au niveau de l'industrie. Il s'agit d'une façon intelligente de faire face à la concurrence, plus avantageuse qu'un affrontement direct (la concurrence est ici de type monopolistique, voire Chambérlienne). On constate également que l'ensemble des auteurs cités ci-dessus s'accordent sur trois caractéristiques de l'innovation stratégique :

- ✓ Présence d'une offre originale largement différenciée de celle de la concurrence apportant plus de valeur pour le client.
- ✓ Transformation du modèle économique dominant.
- ✓ Une nouvelle manière de vaincre la concurrence.

- La révolution stratégique :

La révolution stratégique pour sa part et comme fondement des réflexions de Prahalad et Hamel (1994) dans leur célèbre ouvrage "La Conquête du Futur", correspond suivant les propos de Dahan Nicolas(2005) « à un développement d'un concept d'offre tellement novateur qu'il ne trouve aucun équivalent sur le marché actuel : l'entreprise crée alors un nouveau secteur

¹ Dahan Nicolas, op.cit, p.03.

² Lehmann-Ortega Laurence, Schoettl Jean-Marc, Rupture et Perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique, Conférence AIMS (2005), www.uni-lille1.fr/gremco/AIMS/communicatios/lehlcomm.doc,p05.

³ Idem, p06

d'activité dans lequel elle évolue seule, tant que des imitateurs n'apparaissent pas. Deux caractéristiques sont donc assignées à la révolution stratégique : la nouveauté du modèle économique (nouveau mode de relation avec le client, nouveaux canaux de distribution, innovation du processus de production) d'une part, et la nouveauté du concept d'offre (de biens et/ou de services) d'autre part, qui permet à l'entreprise de s'extraire de toute concurrence directe. »¹.

Il s'agit donc d'un stade plus avancé que celui de l'innovation stratégique impliquant non pas une modification du secteur ou du modèle économique dominant (le paradigme dominant au sens de Laroche et Nioche [1994]) mais un renversement de celui-ci pour en créer un nouveau, dans lequel l'entreprise profite d'une situation de monopole temporaire (concurrence Schumpetérienne).

Il est donc clair pour nous que la différence entre ces trois modes d'innovation est plutôt logée du côté de l'intensité du processus d'innovation lui-même, voire de l'ampleur et de l'étendue des changements introduits par celui-ci. C'est ainsi, que dans la suite de notre développement nous considérerons innovation et révolution stratégique comme deux concepts identiques pour présenter un certain nombre d'éléments en rapport avec la mise en place d'une innovation de valeur, un terme que nous avons choisi pour soutenir les deux notions d'innovation et de révolution.

b.2 Quelques principes pour la conception et le management d'une innovation ou révolution stratégique :

L'innovation ou la révolution stratégique en tant que processus révolutionnaire pour toute entreprise l'ayant envisagé, implique des changements majeurs en interne. C'est pourquoi, sa production et son management nécessite des dirigeants de l'entreprise une prise en compte d'un certain nombre de principes, voire d'axes de réflexion pouvant garantir le succès d'une telle démarche délicate. Tentons leur présentation ci-dessous :

- ✓ « Hamel et Prahalad(1994) ont fortement recommandé aux entreprises de devoir rejeter '*L'orthodoxie Sectorielle*' qui signifie que les managers ont tendance à accumuler des préjugés à propos de "ce qui marche" et de "ce qui marche pas", sans plus jamais les remettre en cause, aboutissant ainsi à un mode de pensée unique, propre au secteur [Dahan(2005)].
- ✓ Les managers des entreprises doivent poser des questions hérétiques qui touchent aux fondements même du modèle économique adopté, en particulier : le Qui (Qui devrions-nous viser comme clients ?), le Quoi (quelle devrait être notre offre aux clients ?) et le Comment (comment

¹ Dahan Nicolas, op.cit, p07-08

peut-on fournir cette offre au mieux ?), afin de s'affranchir de la situation actuelle de l'entreprise, héritée du passé. »¹

- ✓ « Suivant Asselineau (2008), l'innovation passe par la libération des initiatives internes : il convient de laisser notamment les "pionniers" et "non conformistes" s'exprimer [...]. Ce type d'approches explique l'intérêt grandissant pour la constitution de groupes de projets impliquant une grande variété de participants [Blanco(2007)], d'équipes indépendantes disposant de financements spécifiques [Stringer (2000)]. L'auteur souligne également l'intérêt d'une planification et de structure ouvertes au changement, voire flexibles. »². « Dahan(2005) ajoute à cette idée la nécessité d'une réflexion stratégique au niveau de l'ensemble de la filière (les stratégies de réseau) »³.
- ✓ « Enfin, introduire une innovation stratégique exige pour une entreprise, d'une part, de disposer des ressources, compétences et capacités requises lui permettant de proposer une offre unique, inimitable par les concurrents. Et d'autre part, de bâtir une vision stratégique du futur désiré pour pouvoir aller au-delà de l'existant. »⁴

b.3 Exemples concrets d'innovation architecturale, stratégique et de révolution stratégique :

- ✓ « Exemple d'innovation incrémentale :

McDonalds centralise les achats de certains approvisionnements dans les années 90 pour réaliser des économies de champs, **France Télécom** diminue ses tarifs de 10% suite à l'entrée de nouveaux concurrents.

- ✓ Exemple d'innovation stratégique :

Dell est devenue le leader du marché de la micro-informatique suite aux actions suivantes : (développement d'une nouvelle interface informatique afin de permettre la vente directe par prise de commande sur internet, réorganisation des modes de production afin d'améliorer la flexibilité et la rapidité, création d'un nouveau système logistique pour garantir la livraison sous 48 heures en plus du développement technologique), les compagnies aériennes à bas coût (*low cost*) telles que **Southwest Airlines, Easy Jet et Ryanair**.

¹ Dahan Nicolas, op.cit, p09.

² Asselineau Alexandre, Au confluent de l'entrepreneuriat et de la stratégie : la notion d'innovation stratégique, AIMS/AIREPME, journée de recherche « Entrepreneuriat et stratégie » Bordeaux, 1er juillet 2008, www.strategie-aims.com, p06.

³ Dahan Nicolas, op.cit, p10.

⁴ Asselineau Alexandre, op.cit, p06.

✓ *Exemple de révolution stratégique :*

Free.fr (avec sa Freebox, **Free** propose à la fois un accès haut débit à internet, des heures de communication téléphonique et un bouquet de chaînes de télévision), **Enron**, **Vistamotion** (agence de communication qui utilise les voitures comme support de publicité et rémunère les conducteurs. »¹

c. La formation :

La formation peut être définie au sens large du terme comme une action positive affectant le comportement professionnel des individus membres de l'organisation, et cela en vue de leur faire acquérir certaines connaissances jugées fondamentales pour une meilleure performance dans l'exercice de leurs métiers. Plus précisément et dans le cadre de notre contexte de recherche, on évoque souvent la formation continue comme troisième levier de développement interne des ressources et des compétences d'une entreprise, c'est ainsi qu'on trouvera dans la littérature plusieurs présentations autour de cette notion, parmi elles, une typologie fondée sur l'objectif de la formation :

- « L'adaptation : c'est-à-dire une mise à niveau assurant la mise à jour et l'entretien des compétences immédiatement nécessaires. Cette mission est évidemment essentielle pour éviter que l'entreprise ne soit dépassée par la concurrence.
- Le perfectionnement : elle prépare les compétences nécessaires aux mutations ou innovations ; la formation joue ici le rôle de développement des compétences.
- L'intégration :
 - * Formation à dominante comportementale et relationnelle.
 - * Formation relative à la culture d'entreprise »².

La formation est donc un processus managérial qui sous-tend trois principaux objectifs :

- « - Le développement du savoir faire technique du personnel cible.
- La préparation du personnel de l'entreprise à s'adapter à de nouvelles données issues des changements internes et externes à l'entreprise.
- Le développement des aptitudes relationnelles et comportementales des individus et l'enracinement d'une culture d'entreprise en développant le sentiment d'appartenance »³.

¹ Dahan Nicolas, op.cit, p08

² Mehrez Chaher, Baroudi Mohamed, l'apport de la formation continue au développement des compétences distinctives de l'entreprise, FSEG Tunis, www. Attr.org.tn/fr/regardcol/chaher.pdf. p.06.

³ Idem, p.07.

§2/ Les mécanismes de développement externes des compétences clés :

Développer de nouvelles compétences en interne ne s'avère pas toujours la solution idéale pour une entreprise, en raison des multiples inconvénients qui ont été assignés aux voies de développement internes :

- Le volet interne de développement nécessite de longues périodes, ce qui est en contradiction totale avec un environnement hyper compétitif marqué essentiellement par la rapidité de ses bouleversements ce qui explique que l'entreprise risquerait fortement d'être dépassée par la concurrence.
- « En privilégiant la voie interne de développement, une firme peut se retrouver confrontée à son héritage puisque la présence de routines préexistantes peut bloquer l'apprentissage interne de compétences plus efficaces. L'exemple du groupe *Salomon* qui avait éprouvé des difficultés à rentrer dans le marché du Surf, à cause de sa forte tradition Alpine (différence de culture entre Ski et Surf) est très illustratif dans ce cas. C'est donc toute la notion de rigidité de Léonard Berton (1992) qui est exprimée ici »¹,
- « Aussi le développement des compétences en interne requiert des efforts focalisés [Karim et Mitchell (2000)] qui peuvent introduire une flexibilité réduite, une caractéristique qui peut devenir un désavantage dans un contexte d'innovation.
- Et enfin, créer une compétence particulière peut être coûteux pour les raisons suivantes : la capacité à développer une compétence d'une manière efficace en termes de coût peut dépendre de conditions historiques uniques qui n'existent plus, la création d'une compétence peut s'inscrire dans une dépendance de sentier, une compétence peut être socialement complexe et les actions à entreprendre peuvent ne pas être totalement connues.[Barney(1999)] »². C'est pourquoi, la plupart des entreprises préfèrent recourir à d'autres voies de développement des compétences. Les leviers de développement externes des compétences peuvent être résumés dans les points suivants :

a. L'alliance stratégique comme support de développement des ressources et des compétences d'une entreprise :

Dussauge et Garrette dans leur ouvrage commun intitulé : *coopérative strategy (competing successfully through strategic Alliances)* ont défini

¹ Puthod Dominique, Thévenard Catherine, la théorie de l'avantage concurrentiel, fondé sur les ressources (une illustration du groupe Salomon), Conférence AIMS (1997), www.strategie-aims.com, p.10-11.

² Gaudillat Valérie Claude, Quélin Bertrand, op.cit, p135-136.

l'alliance stratégique comme : « L'ensemble de liens formés entre deux entreprises indépendantes ou plus ayant choisi d'effectuer un projet ou une activité spécifique de manière conjointe en coordonnant les qualifications et les ressources nécessaires »¹. L'alliance stratégique correspond donc suivant cette définition à une volonté de coordination d'un certain nombre de firmes autour de leurs ressources, pour atteindre des objectifs communs spécifiés au préalable. L'approche par les ressources telle qu'elle a été présentée tout au long de ce mémoire conçoit l'alliance stratégique comme l'une des voies les plus importantes servant de support enrichissant la dotation en ressources des entreprises. « C'est ainsi qu'elle peut relever soit d'un échange de ressources (licences croisées, Accords techniques...) ou d'un échange de compétences (accords de développement conjoint, échange de compétences managériales et organisationnelles »² pouvant permettre aux entreprises de bénéficier de combinaisons spécifiques à l'origine d'un succès inédit.

En outre, on trouvera dans la littérature managériale consacrée à ce mode de développement, deux principaux types d'alliances stratégiques :

«- Les alliances additives :

Elles correspondent à des partenariats dans lesquels tous les partenaires font des contributions similaires. Les entreprises forment des alliances additives pour bénéficier d'économies d'échelle accrues dans leurs activités existantes. Elles incluent notamment les accords de R&D conjointe, la co-production de composants ou de produits complets ou les partenariats de commercialisation conjointe.

-Les alliances complémentaires :

Les alliances complémentaires de leurs coté renvoient à des coopérations où chaque allié apporte des ressources différentes. Les entreprises se tournent vers ce type d'alliance pour étendre le champ de leurs activités en combinant des ressources complémentaires. Les alliances complémentaires incluent par exemple les accords par lesquels l'un des partenaires commercialise un produit développé par l'autre, elles n'excluent pas la co-production, pourvu que les contributions de chaque partenaire sur les autres éléments de la chaîne de valeur restent distincts. Ce type d'alliance offre ainsi la possibilité à chaque partenaire d'étendre son activité, l'un par extension de gamme, l'autre par expansion géographique. Par ailleurs, les alliances complémentaires offrent des opportunités d'apprentissage puisque les compétences apportées sont différentes et donc l'un des partenaires peut profiter des activités en commun pour

¹ Dussauge Pierre, Garette Bernard, Forword by Prahalad, coopérative strategy (compéting successfully through strategic Alliances), HEC-School of management, France, library of congress cataloging-in- Publication date (1999), p.04.

² Puthod Dominique, Thévenard Catherine, op.cit., p.11.

s'approprier les savoirs faire apportés par l'autre et les utiliser hors du domaine de l'alliance »¹.

Ajoutons à cela, que les alliances en tant que mode d'accès à de nouvelles compétences représentent un intérêt non négligeable pour les entreprises l'ayant choisi, un intérêt qui peut être appréhendé par un ensemble d'avantages dont bénéficient ces entreprises :

- « - Les alliances peuvent renforcer la base de compétence d'une entreprise [Kogut (1988), Hamel (1991)].
- Elles représentent un moyen efficace d'accéder à des compétences plus rapidement qu'au travers d'un développement interne, de partager le risque, et de diminuer l'incertitude. [Balakrishnan et Wernerfelt(1986), Hagedoorn(1993), Parkhe(1993).]
- Elles sont envisagées comme un premier accès à des opportunités émergentes [Mitchell et Singh(1992)] »².

Néanmoins, il faut souligner que l'alliance considérée par Doz et Hamel (1998) comme une fenêtre sur les compétences du partenaire, doit pourtant faire l'objet d'une attention particulière de la part des dirigeants de l'entreprise optant pour ce mode de développement afin d'en garantir le succès, puisque cette forme de coopération peut se convertir en une forme de concurrence non négligeable [Hamel (1989)].

«C'est pourquoi, il est recommandé à une entreprise souhaitant s'engager dans une coalition, de devoir chercher à acquérir les compétences de son partenaire tout en protégeant ses propres compétences de l'accession par celui-ci (Paradoxe dans la gestion de la coopération). En d'autres termes, le succès d'une alliance exige la recherche des bénéfices mutuels tout en restant dans le cadre de la recherche d'acquisition des compétences. Cette situation est possible lorsque les objectifs stratégiques des partenaires convergent, alors que leurs objectifs concurrentiels divergent (chaque partenaire va se ménager un espace distinct sur un même marché) ou lorsque la taille et le pouvoir de négociation de chaque partenaire sont négligeables par rapport à ceux des leaders du secteur (les partenaires sont conduit à accepter la dépendance bilatérale [Hamel et al (1989)] »³.

Le succès d'une alliance est également conditionné par *la capacité d'absorption* de l'entreprise membre de la coalition. En effet, la notion de *capacité d'absorption* a été développée par [Cohen et Levinthal (1990)] pour

¹ Mitchell Will, Dussauge Pierre, Garette Bernard, Formation et gouvernance des alliances entre concurrents : une approche par les ressources. www.prodima.inra.fr/prodima/pinra/data/2008/01/PROD20086565e331_2008130013726398.pdf. 1-2.

² Gaudillat Valérie claudie, Quélin Bertrand, op.cit, p.136.

³ Prévot Frédéric, Management des compétences dans le cadre de relations inter-organisationnelles, Actes AIMS Annecy (2006), www.strategie-aims.com. p.10.

évoquer ainsi l'importance des connaissances déjà détenues par une entreprise, dans la réussite ou l'échec d'une alliance. Ces deux auteurs voient « Qu'une part de la connaissance existante précédemment doit nécessairement être en lien étroit avec la nouvelle connaissance pour faciliter l'assimilation, et que cette connaissance doit être suffisamment différente, bien que toujours reliée, afin de permettre une utilisation créative de cette nouvelle connaissance »¹. « On comprend donc mieux pourquoi les entreprises préfèrent dans la plupart des cas recourir aux «jointes-venture»* comme une solution idéale leur permettant à la fois de conserver les compétences possédées et de bénéficier de celles des alliés »².

b. La croissance externe comme second levier de développement externe des compétences :

L'entreprise et en souhaitant le développement de ses ressources et de ses compétences et dans le but d'éviter les risques liés aux alliances, en particulier ceux relatifs aux affrontements, à la perte d'avantage concurrentiel par divulgation involontaire des secrets professionnels, à une forte capacité d'absorption de l'un des partenaires, ...etc., recourra aux modes de croissance externe spécialement *les fusions et acquisitions*.

b1. Les fusions :

La fusion est définie par Martinet dans son ouvrage "Stratégie" comme suit : « Deux sociétés A, B ou plus qui décident de se réunir pour créer une nouvelle société C qui est la conséquence des contributions des deux parties (A et B) »³. Cependant, il s'agit encore d'une démarche délicate, onéreuse et complexe, nécessitant une grande prudence dans sa mise en œuvre pour éviter tout échec qui peut survenir, notamment si l'une des entreprises tentera d'imposer sa culture** sur l'autre. En effet, dans une telle situation et du fait que chaque entreprise possède sa propre culture dont le personnel est attaché, voire habitué et qu'il est difficile de la changer d'un seul coup puisque les employés n'arriveraient généralement pas à accepter d'autres valeurs que celles coutumières, les conflits persistent ce qui conduit vraisemblablement à l'échec. C'est pourquoi d'autres voies de développement sont envisagées.

¹ Prévot Frédéric, op.cit, p.10.

* **Jointe venture** : Accord entre deux partenaires visant de créer une entreprise (Industrielle ou commerciale)

² Puthod Dominique, Thévenard Catherine, op.cit., p.12.

³ Martinet, op.cit, p.203.

** la culture vue par « Schein » peut être définie comme : « L'ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne ».

b2. Les Acquisitions :

L'entreprise peut opter enfin pour l'acquisition de toute une structure, voire une activité complète, comme moyen facile, rapide et à moindre risque pour combler son écart en matière de ressources et de compétences.

En effet, l'acquisition renvoie à un style de développement très réputé de part les nombreux avantages qu'il est en mesure de procurer pour une entreprise, « Haspeslagh et Jemison (1991) ont ainsi listé trois catégories de bénéfices, liées à une acquisition :

- Un transfert simple et rapide des nouvelles ressources.
- Un transfert de compétences fonctionnelles (Marketing, R & D, etc.) qui permet à une entreprise d'améliorer ses compétences en apprenant de l'autre.
- Et enfin, un transfert de compétences managériales qui vise la transmission de savoirs faire plus généraux tels que le leadership, la planification stratégique ou financière,... »¹.

En ce sens, l'entreprise *Salomon* présente l'exemple d'une acquisition réussie :

« En effet, *Salomon* qui est une entreprise spécialisée dans la fabrication d'articles de sport d'hiver (le ski en particulier) souhaitait rentrer dans le marché du Surf des neiges. Mais il lui manquait pour cela une clé: l'appréhension de la culture de ce Sport. La culture Surf se distingue très nettement de celle du ski (les vêtements, le langage, le type de pratiques et attitudes face à la neige sont en effet très différents, voire incompatibles). Ce problème a été résolu grâce à l'acquisition d'une petite société américaine spécialisée dans le vêtement de Surf, "*Bonfire*". De ce fait, *Salomon* avait bénéficié d'un vaste réseau de relations (compétiteurs, journalistes, passionnés de ce Sport,... etc.) entretenu par le dirigeant "Brad Steward ".

C'est ainsi que, "*Bonfire*" a alors pu aider *Salomon* à mettre au point ses planches de Surf, à évoluer d'une culture alpine vers une culture de glisse et également à se faire une place sur le marché notamment Américain »².

En revanche, et en dépit de l'aspect séducteur de ce dernier mode de développement lié essentiellement à l'aisance du transfert des compétences, cette voie exige pourtant et pour garantir son succès un management assez particulier.

¹ Puthod Dominique, Thévenard Catherine, op.cit., p.13.

² Idem, p.14.

En effet, Puthod et Thévenard et en s'inspirant toujours des réflexions de Haspeslagh et Jemison (1991), ont évoqué la nécessité d'une intégration post-acquisition, la figure ci-dessous illustre parfaitement ce processus :

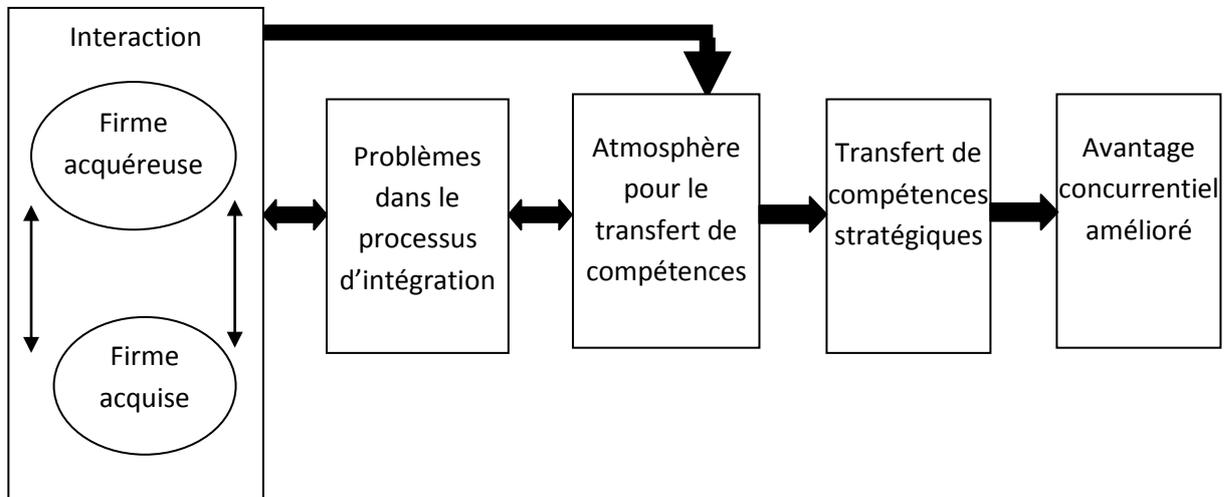


Figure 4.1 : Le processus d'intégration des acquisitions

Source : P.C. Haspeslagh, D.B. Jemison, P.107, 1991, cité par Puthod dominique ;
Thévenard Cathérine, op.cit., p.16.

Il est donc clair qu'une entreprise qui décide de l'acquisition comme un mode de développement de ses ressources et de ses compétences doit suivre un certain nombre d'étapes pour garantir le succès d'une telle démarche. C'est dans ce cadre que les dirigeants de l'entreprise acquéreuse doivent instaurer un climat favorable pour une meilleure intégration de l'entreprise acquise permettant l'atténuation des problèmes et crises qui peuvent surgir surtout en début d'acquisition, suite aux changements majeurs que l'entreprise acquéreuse peut introduire. L'exemple le plus évident de ces problèmes est « le cas lorsqu'un groupe d'employés détenant une compétence stratégique quitte l'entreprise à la suite d'une acquisition, par désaccord avec la nouvelle direction ou par perte d'autonomie »¹. On recommande donc fortement et même on exige aux entreprises de montrer un certain respect envers les propriétés et normes des entreprises acquises. « En d'autres termes, il s'agit de préserver une certaine indépendance facilitant le maintien de la culture et des routines organisationnelles et permettant ainsi la survie de la compétence »².

¹ Puthod Dominique, Thévenard Cathérine, op.cit., p.16.

² Idem, p.16.

CONCLUSION :

En considérant l'entreprise comme un ensemble de ressources et de compétences, les adeptes du modèle (MRC) recommandent aux dirigeants en premier lieu et après identification de leur patrimoine de ressources et de compétences, de concevoir les meilleurs axes de leur exploitation, à savoir : la concentration, l'accumulation, l'association complémentaire, la conservation et la récupération, pour envisager en second lieu et dans une action proactive visant d'être en adéquation avec un environnement hyper compétitif, le renouvellement et le développement du patrimoine d'actifs détenu. En ce sens deux principales voies ont été spécifiées: la voie interne par apprentissage organisationnel, innovation et formation, et la voie externe par le biais des alliances, fusions et acquisitions. L'entreprise a donc le choix entre ces différents modes et manœuvres stratégiques en fonction bien sûr de la nature des ressources recherchées et de ses capacités managériales.

Au final, nous pouvons dire que les entreprises doivent tenter d'assurer une certaine cohérence, voire un certain équilibre entre l'exploitation et l'exploration de leurs ressources et compétences pour garantir leur performance, survie et prospérité dans un environnement volatil. Il s'agit d'une idée fondamentale de « March(1991) qui avait remarqué que les organisations qui ne se consacraient qu'à l'exploration supporteraient alors des coûts d'expérimentation sans pour autant en tirer tous les bénéfices, et les organisations qui ne se consacraient qu'à l'exploitation risqueraient de sombrer dans l'inertie »¹.

¹ Barlatier Pierre-Jean, Exploration, Exploitation et cohérence de la firme : les apports du réseau, conférence Aims, www.strategie-aims.com/actes02/fichiers/Barlatier.pdf, p10.

CHAPITRE 05 :

L'intention stratégique comme support de développement des compétences clés d'une entreprise

SECTION 01: Genèse et fondements de l'intention stratégique.

SECTION 02 : L'intention stratégique comme base du changement : une approche théorique.

SECTION 03 : Vers un nouveau mode de pensée

INTRODUCTION :

Si dans le chapitre précédent nous avons clairement démontré la nécessité pour une entreprise de procéder, d'un côté à l'exploitation judicieuse des ressources et des compétences dont elle dispose, et de l'autre à l'exploration et au développement de nouvelles ressources et compétences pour répondre aux changements et aux évolutions de son cadre environnemental, une autre problématique demeure encore sans réponse : Quelles sont les bases fondatrices d'un tel développement ?, Voire comment l'entreprise peut –elle déterminer les ressources et les compétences à développer ? N'est-il pas sine qua non d'envisager des points de repère pouvant épargner l'entreprise du risque de dérive stratégique ?

L'objectif du présent chapitre est de traiter de la question de l'intention stratégique (*Strategic Intent*) comme seconde notion fondamentale dans les réflexions de Prahalad et Hamel (1990-1994) et support de développement des ressources et des compétences d'une entreprise. C'est dans ce cadre que notre discussion s'attachera à cerner la genèse et les fondements du concept d'intention stratégique Section(01), pour aborder ensuite les différentes définitions attribuées à cette notion Section(02), et enfin nous exposerons les éléments essentiels d'un nouveau mode de pensée Section(03).

SECTION 01 : GENESE ET FONDEMENTS DE L'INTENTION STRATEGIQUE :

L'idée fondamentale avancée par les partisans du mouvement moderne en management stratégique, est qu'une entreprise est en mesure par le biais d'une meilleure exploitation de ses ressources et de ses compétences, d'un apprentissage continu autour des nouvelles sources d'avantage concurrentiel, de changer, de se remettre en cause de façon permanente et de bouleverser l'ordre logique établi au sein de l'industrie, pour arriver en premier aux portes de l'avenir suivant les propos de Prahalad et Hamel (1990-1994). C'est donc par une telle conception et en se basant sur des études de cas réelles de beaucoup d'entreprises ayant atteint le leadership mondial, que ces deux auteurs ont pu démontrer l'intérêt pour une firme de formuler une intention stratégique, d'être clairvoyante, voire d'avoir une vision claire du futur pouvant lui permettre de se rendre compte à la fois des nouveaux avantages qu'il faut développer, des compétences qu'il est judicieux de renforcer ou de créer, et enfin de l'interface client qu'il faut projeter. L'objet de la présente section est de faire part des origines du concept d'intention stratégique (§1), pour présenter ensuite ses fondements de base (§2).

§1/ Genèse de la notion d'intention stratégique :

Deux principaux courants théoriques sont à l'origine du concept d'intention stratégique :

a. Le courant de l'économie schumpétérienne : (1950)

L'intention stratégique ou la vision stratégique pour reprendre l'ancien terme, a pour première origine les réflexions de Joseph Schumpeter (1934-1950) qui avait considéré que « La croissance de l'entreprise est essentiellement orientée par l'entrepreneur qui a pour mission de proposer des voies originales de développement pour l'avenir, permettant à son entreprise de faire de nouvelles choses ou faire autrement des choses qui existent déjà »¹.

L'idée du dirigeant qui imagine, construit l'avenir probable de son entreprise tout en étant déterminé de le concrétiser, est très claire ici. L'aspect visionnaire est déjà présent. Une telle conception a été largement soutenue par les adeptes de l'école entrepreneuriale en particulier H.Mintzberg et al(1998), Vaurraut(1999) qui ont « considéré la vision comme une représentation mentale de la stratégie créée ou du moins exprimée dans l'esprit du leader. La vision tend donc à être une sorte d'image plutôt qu'un plan précisément articulé. Elle

¹ Métais Emmanuelle, op.cit, p.86.

est conçue comme une orientation délibérée, voulue par le sommet de l'organisation et imposée au reste de l'entreprise »¹

b. Le courant de la psychologie sociale :

Le second courant théorique dont la notion de vision ou d'intention stratégique tire toute son origine, est celui de la psychologie sociale. Développé en majeure partie par Karl Weick à la fin des années 70, ce courant avait fortement mis l'accent sur deux principaux concepts, à savoir : l'interactionnisme symbolique et le Sensemaking.

Ceux-ci sont considérés comme étant liés l'un à l'autre, puisque l'interactionnisme renvoie à « un schéma de réponse conditionné**où les acteurs construisent et inventent leur vie quotidienne et leur souci d'analyser le détail de cette construction, alors que le Sensemaking indique une élaboration de sens dans une perspective interactionniste, c'est-à-dire au travers d'un processus continu de communication, d'interprétation et d'adaptation mutuelles »². D'après cette présentation, le sens construit au travers des multiples interactions individuelles au sein de l'organisation peut constituer une source primordiale permettant la formulation d'une représentation claire de la réalité future (objectifs futurs) et contribue fortement à sa réalisation.

« La stratégie est de ce fait guidée par cette représentation (présente ou future) que par les conditions "objectives" d'une situation analysée à un moment donné. La vision peut être partagée, donc plus ou moins connue, comprise, interprétée, voire formulée, par l'organisation »³.

§2/ Les fondements de la notion d'intention stratégique :

L'intention stratégique est connue pour avoir été le premier concept avancé par Prahalad et Hamel dans leur célèbre article « *Strategic Intent* » datant de 1989 pour évoquer les fondements de base de leur réflexion, voire les signes précurseurs témoignant ainsi de la naissance d'un mouvement original en management stratégique et affirmant que la réussite des entreprises est fonction de leur capacité à modifier en leur profit la structure de leur environnement. C'est ainsi que la vision stratégique comme simple perception imaginaire du futur s'est vue dépasser par l'intention stratégique faisant référence à une volonté, voire à un dessin délibéré pour atteindre une finalité bien déterminée.

¹ Perrot Serge, EDERLE Nicolas, « G.R.H. et vision stratégique : un éclairage croisé ». Centre de recherche CREPA, Université Paris IX-Dauphine, Paris (2002), <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/36/04/78/pdf/com099-AGRH-Nantes-2002-modifiée.pdf>, p 04.

**Schéma de réponse conditionné : l'action de l'un provoque une réponse de l'autre (interaction).

² Charriere Sandra, Huault Isabelle, les grands auteurs en management, Koeing Gérard, Karl E. Weick une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste, éd. ems, Paris (2002), p. 420-425-426.

³ Métais Emmanuelle, op.cit, p.86.

C'est dans cette veine que l'œuvre des deux auteurs avait fortement contesté deux pratiques généralement mises en action par les entreprises pour remédier à des situations de baisse de compétitivité, à savoir les restructurations et le reengineering au dépend d'une orientation vers le futur. « En effet, le phénomène de restructuration et sous le prétexte et la cause de la compétitivité, de l'efficacité et de la productivité, s'opérationnalise généralement par des réductions intenses d'effectif, des programmes de motivation et de responsabilisation des salariés, une réactualisation de processus et une rationalisation du portefeuille »¹. Alors que le Reengineering pour sa part, et à l'opposé de la restructuration, a pour principal objectif de permettre à une entreprise de rester dans la course plutôt que de faire la course en tête, en recommandant d'autres pratiques en dehors des réductions d'effectifs. « l'exemple le plus évident d'un processus de Reengineering est celui des constructeurs automobiles de Détroit qui ont cherché à rester au niveau des japonais en terme de coût et de qualité en optant pour les actions suivantes : Reconstruction des réseaux de fournisseurs, des processus de développement de produits repensés, une rénovation des processus de fabrication. Ceci avait certes permis à Détroit de retourner parmi les grands constructeurs, mais d'autres pertes ont été constatées telles : des milliers d'emplois, 20% de part de marché aux USA, et tout espoir de voir les constructeurs américains battre dans un proche avenir les concurrents japonais dans les pays Asiatiques »².

C'est dans ce cadre que Hamel et Prahalad ont recommandé aux entreprises de devoir créer leur futur et de dépasser l'idée d'une position durable qui n'est guère compatible avec un environnement aussi turbulent, voire hyper-compétitif que celui des années 90. Ils ont donc élaboré une méthode permettant aux entreprises d'entamer leur futur, celle-ci comprend deux phases : il s'agira en premier lieu de trouver des réponses aux questions suivantes :

- « - Comment souhaitons-nous voir évoluer ce secteur dans les 05 à dix ans à venir ?
- Que devons-nous faire pour veiller à ce qu'il se développe en notre faveur ?
- Sur quelles compétences et aptitudes devons-nous commencer à travailler maintenant si nous voulons occuper une position privilégiée dans le futur ?

¹ Esambert Bernard, les stratégies de l'incertain, Hamel et Prahalad, la course pour le futur Havard Business Review, éd. Organisation, Paris, (2000), p. 49-50.

² Idem, P.55-56.

- Comment devons-nous nous organiser en ce qui concerne les opportunités qui ne correspondent pas exactement à la définition de nos activités et divisions actuelles ? »¹.

C'est donc la réponse à ces questions qui permettra à une entreprise de mieux cerner les tendances futures de son secteur d'activité.

En second lieu et puisque l'orientation vers le futur aura certainement pour conséquence des changements considérables affectant l'entreprise, les dirigeants de celle-ci doivent assurer le développement d'une vision partagée de leur futur par tous les membres de l'organisation pour ainsi éviter tout conflit pouvant mener à des conséquences désastreuses. « Il s'agit dans ce contexte d'un rassemblement des différentes sagesse collectives qui coexistent au sein de leur organisation. En fait, les membres de l'entreprise sont concernés par le souci du futur, le sens des opportunités à saisir et la compréhension des changements nécessaires à l'entreprise »².

SECTION 02 : L'INTENTION STRATEGIQUE COMME BASE DU CHANGEMENT : UNE APPROCHE THEORIQUE.

L'intention stratégique dont les origines proviennent à la fois de la psychologie sociale et de l'économie Schumpetérienne, est considérée comme une nouvelle conception, voire une nouvelle philosophie stratégique nécessaire aux entreprises leur permettant de faire face à l'instabilité environnementale actuelle. De ce fait, une analyse plus fine du concept est indispensable pour une meilleure compréhension de tous les éléments théoriques qui lui sont liés.

Notre discussion exposera en premier lieu, les principales définitions, commentaires et principes autour de cette notion (§1). Le (§2) traitera des mécanismes engendrés par l'intention stratégique. Alors que le processus de gestion d'une intention stratégique sera l'objet du (§3).

§1/ L'intention stratégique : Eléments de définition.

Nous entamerons dans ce qui suit un débat autour des définitions qui ont été attribuées à la notion d'intention stratégique, pour passer ensuite à la présentation de ses principes sous-jacents.

a. Définition de la notion d'intention stratégique :

L'examen de la littérature réservée au concept d'intention stratégique nous révèle les multiples appellations qu'ils lui sont assignées, reposant toutes sur une seule idée de base, à savoir la représentation d'une situation ambitieuse d'un futur désiré. On trouvera donc parmi elles: *vision stratégique, l'idée*

¹ Esambert Bernard, op.cit, p.60.

² Idem, p.60.

d'affaire proposée par Van Der Heijden (1996), *Envisioning* de Sivatava et al (1983), ou encore la plus ancienne *Conscious Dream about future* formulée par Eden et al (1979)...etc.

Voici donc quelques énonciations relatives à l'intention stratégique :

- **Ensemble de buts, une orientation à long terme : Prahalad et Doz (1987)**

« En ce sens, l'intention est utilisée pour décrire des buts et des objectifs à long terme, plutôt que des plans détachés [...] l'intention stratégique est cruciale pour une entreprise pour viser des buts qui ne peuvent être planifiés. Il est important de séparer l'orientation (l'intention stratégique) de la planification stratégique ou des stratégies. L'intention stratégique permet à une entreprise de construire des couches d'avantages compétitifs pour réaliser les objectifs à long terme »¹. [Traduit de l'anglais]

Prahalad et Doz (1987) conçoivent l'intention stratégique comme l'ensemble des buts à long terme qui ne peuvent faire l'objet d'une simple planification. Les deux auteurs attirent l'attention sur le fait que l'intention stratégique et la planification stratégique sont deux concepts totalement différents, puisque le premier renvoie à un simple plan d'action à court ou à moyen terme alors que le second permettra à l'entreprise de raisonner en termes de portefeuille d'avantages compétitifs pour atteindre des buts à long terme (pour les dix années à venir).

- **Le partage d'une obsession de gain (Prahalad et Hamel 1989)**

« Les compagnies qui ont atteint le leadership Mondial [...], sont celles qui ont commencé avec des ambitions sans rapport avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont créé une obsession de gain à tous les niveaux de l'organisation et ont alors soutenu qu'une obsession au dessus de 10 à 20 ans recherche le leadership mondial. On appelle cette obsession l'intention stratégique »². [Traduit de l'anglais]

Dans leur première intervention dont le but était d'expliquer le leadership mondial de certaines entreprises, Prahalad et Hamel (1989) ont conclu que le secret résidait en fait dans le développement d'une ambition, d'un désir de gloire, partagé par tous les membres de l'organisation et cela en dépit d'un manque de ressources et de compétences.

¹ Mantre saku, Sillince John A.A, Stratégie intent as a rhetorical Device, Scandinavian Journal of management (2007), <http://www.sakumantere.fi/Mantere-Sillince-strategic-intent-SJM-preprint.pdf>. p.13.

² Hamel.G, Prahalad C.K, Stratégie intent, Havard Bisness Review (1989), www.uma.pt/filipejmsousa/ge/Hamel%20and%20Prahalad,%201989.pdf, p.64.

- **Un rêve, une émotion, émission d'une stratégie, d'un objectif, d'une mission : Hamel et Prahalad (1994).**

« “Il s’agit d’un rêve qui revitalise une entreprise [...] l’intention stratégique est notre limite pour l’animation d’un rêve “. “Comme essence de l’architecture stratégique, l’intention stratégique implique aussi un point de vue particulier concernant le marché à long terme ou la position compétitive qu’une firme espère établir pour construire la prochaine décennie. Par conséquent, elle donne un sens à la direction [...] et offre aux employés la promesse d’explorer de nouveaux territoires compétitifs. Elle donne donc un sens de découverte. L’intention stratégique est un fil émotionnel, c’est un but que les employés perçoivent comme de valeur (qui vaut la peine). Elle implique le sens du destin” »¹. [Traduit de l’anglais]

En poursuivant le développement de ce concept, les deux auteurs l’ont qualifié cette fois ci d’une représentation du futur de l’entreprise, de sa position compétitive sur le long terme. Il s’agit d’une source de motivation pour les employés leur permettant de découvrir de nouveaux champs concurrentiels, d’imaginer et de concrétiser leur destin futur.

- **L’intention stratégique sous l’angle de la vision stratégique : (Bennis et Nanus (1985)**

« Pour choisir une orientation, le dirigeant doit d’abord s’être fait une image mentale d’un état futur possible et souhaitable de l’organisation. Cette image, que nous appelons une vision, peut être aussi vague qu’un rêve ou aussi précise qu’un but à atteindre ou une mission à remplir. Or, une vision est une vue d’un avenir réaliste, crédible, attirant pour l’organisation, une situation meilleure, à maints égards, que celle qui prévaut. (...) Une vision porte toujours sur une situation future, qui n’existe pas encore et qui n’a jamais existé auparavant. Avec une vision, le dirigeant jette un pont entre le présent et l’avenir de l’organisation »².

Bien qu’ancienne par rapport aux autres définitions déjà présentées, l’énonciation de Bennis et Nanus a le mérite d’être plus générale, englobant tous les aspects du concept d’intention stratégique allant du fait qu’elle soit une représentation mentale d’un futur désiré, meilleur, ambitieux, motivant pour tous les membres de l’organisation, pour préciser qu’elle soit plus ample qu’un simple rêve, plus déterminé qu’un simple but ou une mission à réaliser.

¹ Mantere Saku, Sillince John A.A, op.cit, p.13.

² Edmilson de Oliveira Lima, Equipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique des PME, thèse présentée pour l’obtention du grade de Ph.D en administration. Université de Montréal (2004), <http://home.furb.br/edimilsoulima/EDMILSON-tese-phD-HEC-Montréal-2004.pdf>, p.58.

b. Les principes de l'intention stratégique :

Définir le concept d'intention stratégique mérite d'être soutenu par une présentation des principes fondamentaux qui le sous tendent :

b1.L'intention stratégique : une ambition onirique

Il s'agit en fait du premier principe sur lequel est basée la notion d'intention stratégique. « En effet, celle-ci consiste pour une entreprise, à se fixer des ambitions démesurées pour le futur par rapport à l'état actuel de ses ressources (Hamel et Prahalad, 1994). La vision est donc un point de repère que l'entreprise se fixe dans l'avenir, en dehors de toute contingence liée à son passé et son présent .L'idée de rupture est importante dans ce cadre, en ce qu'elle permet de s'extraire de l'inertie des conditions présentes.

La vision revêt en fait une dimension "onirique" évidente. Le rêve constitue en effet l'un des fondements majeurs de l'ambition. [...].Les approches fondées sur la vision suppose une volonté délibérée de s'émanciper des conditions environnementales actuelles, afin d'être en mesure de les influencer. L'entreprise doit réfléchir, au-delà d'une simple démarche prospective, à ce qu'elle pense que son environnement sera demain, voire à ce qu'elle souhaite qu'il devienne »¹.

Cette ambition onirique est souvent formulée par les entreprises de manière brève et frappante, les exemples suivants, sont très illustratifs :

-«"Battre Xerox" pour *Canon*.

- "Encercler Caterpillar" pour *Komatsu*.

- "Placer un Coca-cola à portée de chaque main" pour *Coca-cola*.

- C'est aussi " la compagnie Aérienne préférée dans le monde" de *British Airways*.

- " 10% du marché mondial" annoncé par *Toyota* en remplacement de la précédente "Battre Benz" »².

b2.L'ambition : une redéfinition de l'environnement concurrentiel :

Si la vision ou l'intention stratégique est décrite comme étant un rêve, une aspiration meilleure pour le futur, elle doit cependant exprimer l'intérêt et l'existence d'une entreprise. « Il s'agit en fait de définir un nouvel environnement concurrentiel et des moyens d'actions pour parvenir à suivre la

¹ Métais Emmanuel, Roux Dufort Christophe, vision stratégique et forme d'apprentissage organisationnel: Des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention, département de management et de stratégie(1997), université de Lille (V), www.Stratégie-aims.com/montreal/mtais-ro.pdf, p.04.

² Gouillart Francis.J, Stratégie pour une entreprise compétitive (dirigeants transformez votre entreprise) ; 2^{ème} éd. Economica, Paris (1993), p.149.

voie ainsi tracée. L'ambition consiste souvent en la redéfinition de ''l'interface client'' (Hamel et Prahalad, 1994), c'est-à-dire en une conception radicalement différente du rapport que le client entretient au produit ou au service .D'autre part, elle guide le développement des compétences fondamentales de l'entreprise, qui lui permettront de s'imposer dans la redéfinition de l'interface client. »¹.

§2/ Les mécanismes engendrés par l'intention stratégique :

Le principal mécanisme engendré par l'intention stratégique est « la tension créatrice ». Moteur du changement stratégique des organisations, elle est présentée par Peter Senge dans son célèbre ouvrage la cinquième discipline comme « l'écart entre vision et réalité. L'objectif est de pousser la réalité vers la vision. »² Et vue par Hamel (1991) « comme source de créativité, énergie et vitalité de l'entreprise, guidé par une obsession de vaincre à tous les niveaux, formulant un désir de domination et de progrès, tout en dépassant le cadre d'une simple ambition prétentieuse »³.

Cependant, il faut souligner que même si la tension créatrice est perçue comme un mécanisme fondamental permettant à l'entreprise de changer, de se remettre en cause, voire d'être proactive en anticipant le futur pour faire face à un environnement aussi hyper-compétitif que celui d'aujourd'hui, sa formulation doit respecter un certain réalisme, puisque une vision trop ambitieuse et donc une tension trop importante induira une démotivation accrue des membres de l'organisation, résultat d'une impuissance et même d'une incompetence face à des aspirations trop élevées. Il est donc clair qu'une « tension créatrice doit induire un sentiment d'anxiété positif, pouvant conduire l'organisation à redéfinir profondément ses manières d'agir et de penser, pour progresser dans le sens indiqué par la vision. Il est nécessaire que chacun des membres adhère à ce projet commun et cherche par tous les moyens à développer les procédés pour le réaliser. En conséquence, les membres de l'organisation doivent recevoir un message stimulant, permettant de guider l'action. Il convient de leur proposer un but extraordinaire, entre rêve et réalité, qui génère une tension et donc un effort extraordinaire, visant à apporter des solutions inédites. L'apprentissage organisationnel est donc un élément clé du processus.»⁴.

Dans un autre volet, il est primordial d'attirer l'attention que l'intention stratégique -- et donc la tension créatrice engendrée par celle-ci -- n'est que le

¹ Métais Emmanuel, Roux Dufort Christophe, Op.cit, p.05.

² Senge Peter (avec Alain Gautier), La cinquième Discipline (l'art et la manière des organisations qui apprennent), université Paris, Dauphine (Paris), (1997), séminaire yvon Pesqueux DEA128FC-Université Paris dauphine Johann Caillaud www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/senge-5ediscipline.doc, p.14.

³ Métais Emmanuel, Roux Dufort Christophe, op.cit, p.06.

⁴ Idem, p.07.

résultat des perceptions des dirigeants et membres de l'entreprise et donc pouvant être altérée non seulement par les biais cognitifs qui lui sont associés mais aussi par le schéma cognitif ou encore le paradigme dominant de l'organisation. C'est toute l'approche de la psychologie cognitive qui vient enrichir le champ de la stratégie et en particulier le modèle des ressources et des compétences. « En effet, suivant les travaux de C.R. Schwenk (1984) les biais cognitifs, à savoir les fautes et anomalies liées au raisonnement humain influencent largement les décisions stratégiques. L'idée essentielle est que les dirigeants ont plutôt tendance à favoriser l'information où les signaux du marché qui confirment ceux qu'ils ont déjà enregistrés, alors que dans le cas contraire, ils ont une certaine propension à les ignorer. Ainsi comme le notent Amit et Schoemaker(1993), ils vont plutôt privilégier les anciens facteurs stratégiques de l'industrie et les actifs stratégiques associés. Cet ancrage sur le jugement initial ou la focalisation sur une solution préférée d'emblée traduit une faible disponibilité heuristique qui a pour effet d'appauvrir et de rigidifier la réflexion stratégique. La diversité des expériences, les différences d'appréciation sur l'avenir, le degré d'aversion au risque ...alimentent un ensemble de biais cognitifs provoquant des décisions simplement satisfaisantes et non pas optimales. »¹.

En outre, une influence plus grande est exercée par le paradigme organisationnel dominant au sein de l'organisation (le schéma cognitif) qui « correspond à l'ensemble des croyances relativement répandues dans l'organisation et tenues pour vraies [G.Johnson(1987), cité H.Laroche et J.P Nioche(1994)]. Ce paradigme est au centre d'une "*trame culturelle*" qui articule des rites, mythes et symboles, des structures et des procédures, des systèmes de contrôle et une distribution particulière du pouvoir. Il peut être lié par exemple à une longue période de succès qui conduira par la suite au développement d'une vision du monde trop figée bloquant l'entreprise dans l'adaptation. Les acteurs influents ont du mal à réagir, lorsque le paradigme ancien dévoile ses limites et que de nouvelles visions du monde se dessinent, car ils ont bien souvent développé une « vision en tunnel » »².

Dans ce même contexte, le paradigme dominant peut aussi être expliqué par les réflexions de M. Croisier³ (1977) sur l'analyse stratégique des organisations où il a démontré que les membres de l'organisation auront tendance à défendre et à protéger les compétences détenues et maîtrisées, puisque source de pouvoir. Une telle situation provoquera une négligence totale

¹ Puthod Dominique, Un modèle d'exploitation des pôles de compétences dans le contexte de l'organisation et de la décision, conférence AIMS, Université de Chambéry, Institut de recherche en gestion, Annecy le vieux, France (1998), www.Strategie-aims.com, p.13.

² Idem, p.12-14.

³ Pour une analyse plus détaillée, voir Croisier.M, Friedberg.E, L'acteur et le système seuil, Paris, (1977).

de tout changement environnemental ce qui induira par la suite l'inertie organisationnelle longtemps mentionnée par Léonard Berton (1992). Seulement la sensation d'une menace grave, voire d'une crise chez les membres de l'organisation, peut remédier à une telle rigidité.

Au final, il bon de conclure que les dirigeants d'entreprises sont appelés à mesurer de plus près l'influence de ces contraintes cognitives sur leurs analyses et décisions stratégiques.

§3/ Le processus de gestion de l'intention stratégique :

En effet, avoir une intention stratégique ne signifie guère pour une entreprise de pouvoir atteindre automatiquement ses buts. C'est dans ce cadre que Hamel et Prahalad (1989) nous ont présenté certaines recommandations reflétant un processus de gestion de l'intention stratégique.

a. L'intention stratégique l'essence du gain :

Un premier raisonnement qui doit s'associer à la formulation de l'intention stratégique par l'entreprise, c'est l'essence du gain. « C'est en ce sens que l'intention stratégique de *NEC*, placé au début des années 70, était d'acquérir les technologies qui la mettraient dans une meilleure position pour exploiter la convergence entre informatique et télécommunication. D'autres observateurs ont prévu cette convergence mais seulement *NEC* en a fait un guide en adoptant informatique et communication comme son intention »¹.

b. L'intention stratégique doit être stable dans le temps :

« En effet, l'intention stratégique doit rester stable pendant toute la période nécessaire pour que l'entreprise parvienne à ses fins. Elle rend cohérentes les actions à court terme, tout en favorisant les réinterprétations au fur et à mesure que de nouvelles opportunités apparaissent »².

c. L'objectif fixé par l'intention stratégique doit susciter l'effort et l'engagement personnel des membres de l'organisation :

« Un manager d'une entreprise qui n'a pas d'intention stratégique a tendance de mesurer sa contribution dans le succès de son entreprise en termes de richesse apportée aux actionnaires. Alors que dans une firme possédant une intention stratégique, c'est en termes de leadership mondial qu'on raisonne, puisque la part de marché conduit typiquement à une richesse des actionnaires. Cela dit, les deux buts n'ont pas le même impact motivationnel, puisque l'intention stratégique et à l'inverse du but relatif à la richesse des actionnaires, donne aux employés un but digne de leur engagement : renverser le meilleur ou

¹ Hamel, Prahalad, strategic intent, op.cit, p.64.

² Gervais Michel, Op, cit, p.315.

rester le meilleur dans le monde entier »¹. Il est donc clair que la formulation même de l'intention stratégique peut être source fondamentale de motivation, d'implication des membres de l'organisation.

En outre, d'autres éléments de la démarche managériale de mise en œuvre d'une intention stratégique sont aussi exigés, à savoir : « les contributions des équipes et des individus, un enthousiasme soutenu par une présentation de nouvelles définitions opérationnelles comme changement de circonstances, et enfin l'usage de l'intention comme guide du processus d'allocation des ressources »².

SECTION 03 : VERS UN NOUVEAU MODE DE PENSEE

Après avoir présenté les principaux éléments théoriques liés à la notion d'intention stratégique, nous nous intéresserons à présent à une question fondamentale en management stratégique puisque traitant d'un changement majeur dans l'histoire de la stratégie, à savoir le passage de la planification stratégique à l'intention stratégique ou l'architecture stratégique, pour ensuite examiner les répercussions d'un tel changement sur l'organisation de l'entreprise.

C'est ainsi qu'une brève présentation du concept de planification stratégique et de ses principales limites sera conduite par le (§1). Le (§2) analysera la nouvelle conception de la stratégie. Et enfin, les paramètres d'un nouveau mode organisationnel seront envisagés par le (§3).

§1/ La planification stratégique : un modèle dépassé

L'émergence du concept de la planification remonte aux travaux d'Henri Fayol en 1916 relatifs aux principes du management des entreprises. L'auteur avait précisé quatre principales séquences du management dont la planification était l'axe premier de ses réflexions. C'est ainsi que l'idée essentielle avait pour centre d'intérêt la fixation des objectifs, la détermination des actions à réaliser et enfin l'établissement des budgets. Mais associer en majeure partie à une lourdeur bureaucratique, la planification s'est vue substituer par la planification stratégique qui intègre davantage la dimension environnementale. En effet, développée pour la première fois par Igor Ansoff au cours des années 70, la planification stratégique est définie comme « L'instauration de procédures formelles pour déterminer les objectifs à long terme et choisir les stratégies et les moyens à mettre en œuvre. Les services de planification assurent donc un ordonnancement et une répartition officielle des tâches. La planification stratégique recouvre les différentes étapes, de la décision à sa mise en œuvre

¹ Hamel.G, Prahalad, C.K, stratégie Intent, op.cit, p.66.

²Idem, p.64.

pour atteindre les buts et objectifs de l'entreprise »¹. Une telle démarche, basée essentiellement sur un ensemble de méthodes destinées à fixer les objectifs et buts à atteindre à long terme et à faire un choix optimale des différentes actions et stratégies à mettre en œuvre, débouchera sur un ensemble de plans incluant toutes les fonctions de l'entreprise, on trouvera donc stratégie de Marketing, de production, d'approvisionnement...etc, spécifiée pour chaque segment stratégique de l'entreprise afin de pouvoir répondre aux questions relatives, d'un coté à ce que doit faire l'entreprise (objectifs) et d'un autre coté à la manière suivant laquelle elle doit le faire « en prévoyant bien sûr de petites améliorations progressives comme quelques points de part de marché par ici, une faible réduction des coûts par là, un créneau un tout petit peu plus rentable ailleurs »², sans pour autant songer à développer une clairvoyance du futur probable de l'entreprise, voire à imaginer les tendances de son activité dans les dix années à venir.

C'est en ce sens que le modèle de planification stratégique a été fortement critiqué notamment par les réflexions de Hamel et Prahalad (1989-1994) en lui reprochant essentiellement :

- « -D'être enfermée dans les limites de chaque segment stratégique de la firme.
- De ne pas éclairer les espaces vierges possibles.
 - De ne pas montrer la voie à suivre pour redessiner les contours du secteur d'activité.
 - De ne pas intégrer dans ses calculs la menace que représentent des concurrents non traditionnels.
 - De ne pas contraindre les dirigeants à remettre en cause leurs partis pris »³.

D'autres critiques ont été formulées par d'autres auteurs, en particulier Mintzberg (1994) :

- « - La difficulté de mettre en cohérence les objectifs globaux avec les objectifs des différentes unités d'activités stratégiques.
- L'usage abusif des techniques de planification et en particulier de la matrice croissance /part de marché, qui avait orienté l'entreprise sur des marchés à rentabilité immédiate au détriment des secteurs d'avenir.
 - Orienter à court terme, le système de planification stratégique tend à promouvoir exclusivement des stratégies extrapolées du passé ou imitées des concurrents laissant peu de place à la créativité ou à l'innovation.

¹ Souterain.J.F., Farcet.P, Organisation et gestion de l'entreprise, Berti Edition, Alger (2007), P.179.

² Hamel.G, Prahalad C.K, La conquête du futur, op.cit, p.296.

³ Idem.

- Les planificateurs exclusivement préoccupés par l'élaboration des stratégies génériques et la fixation d'objectifs quantitatifs vont tenter d'imposer par le haut un schéma unique de pensée ce qui déclenchera des conflits entre membres de l'organisation. (Staff et Responsables fonctionnels).
- Le processus de planification stratégique est incapable d'anticiper les discontinuités telles que les innovations technologiques ou les variations de prix.
- La prédominance des critères quantitatifs dans la conception des systèmes de planification contribue à élargir le fossé entre les sphères de décision et les réalités organisationnelles.
- La complexité de l'environnement rend, de plus en plus difficile l'adoption d'un processus de planification formalisé reposant sur des séquences d'actions préétablies »¹.

En plus, le dépassement de la planification stratégique a été également favorisé par les nouvelles conditions de l'environnement des entreprises, en particulier:

- L'émergence d'un aspect nouveau de la concurrence qui consiste à introduire des ruptures sur le marché.
- L'accélération des mouvements de développement technologique.

On comprend donc mieux que face à de telles conditions bouleversantes, la planification stratégique ne peut guère constituer un levier d'action pour les entreprises d'aujourd'hui, puisqu'elle n'est conçue que pour soutenir, voire maintenir une prédominance (une suprématie), de l'améliorer encore plus mais pas de la construire à nouveau. C'est dans ce cadre que s'est développé un nouveau mode de pensée renversant toute la philosophie classique de la planification stratégique, il s'agit de l'intention stratégique soutenue par le biais d'une architecture stratégique.

§2/ Vers une nouvelles conception de la stratégie de l'entreprise :

L'intention stratégique correspond à une nouvelle philosophie dans le domaine de la stratégie ayant l'architecture stratégique comme support de base.

a. La stratégie autrement dit :

La stratégie de l'entreprise est généralement évoquée sous l'angle de trois principaux termes, à savoir : le long terme, l'ambition et l'engagement. Elle est donc définie comme une ambition (aspiration) jugée risqué dont les résultats n'apparaîtront qu'à long terme nécessitant un haut niveau d'investissement.

¹ Saïd Karim, La planification stratégique à la recherche d'un second souffle, Acte de la VII^{ème} conférence internationale de l'AIMS (1998), www.strategie-aims.com/actes_98/notices/p90.htm.p. 2-3.

Une telle idée s'est trouvée pendant longtemps enracinée dans l'esprit des dirigeants des entreprises, persuadés tous que le long terme ne peut être réalisé que par un miracle, c'est ainsi que l'un d'eux réclame d'ailleurs : « Chez nous, tout l'art consiste à changer de poste suffisamment tôt pour que les résultats à long terme que vous avez promis quatre ans auparavant dans votre proposition de budget d'investissement deviennent l'objectif de performance de quelqu'un d'autre »¹.

C'est dans ce cadre que les auteurs de la conquête du futur nous ont proposé un nouveau raisonnement de la stratégie, un raisonnement plus logique dans le sens où il peut susciter l'engagement des dirigeants des entreprises.

C'est ainsi que :

- « *Le long terme* est devenu synonyme d'une vision de l'évolution dans la durée d'un secteur d'activité, non pas l'idée d'une rentabilité reportée toujours au lendemain.
- *L'ambition* pour sa part est le fait de se donner une aspiration de dépassement du statu quo, puis, grâce à l'exploitation judicieuse des moyens disponibles, de réduire le risque de cette aspiration. Il s'agit dans ce contexte de bien distinguer : ambition, de risque, pour pouvoir arriver en premier aux portes de l'avenir. Pour ce faire, la tâche de la direction consiste moins à s'approprier vaillamment sa part de l'avenir qu'à accélérer l'acquisition de connaissances du marché et du secteur d'activité qui mettent l'entreprise à l'abri de tout risque inconsidéré. Au fur et à mesure que grandissent ces connaissances le risque recule et l'entreprise développe sa capacité d'avancer.
- *L'engagement* de son côté n'exprime pas seulement le budget d'investissement, mais aussi l'attention que porte la direction au projet. En effet, les dirigeants doivent consacrer du temps à un nouveau créneau qui semble disproportionné par rapport à ce qu'il rapporte et aux sommes qu'il engloutit pour le moment ».²

b. L'architecture stratégique comme levier de réalisation de l'intention stratégique :

En souhaitant soutenir leur logique relative à l'intention stratégique, Hamel et Prahalad ont présenté le concept d'*architecture stratégique* comme un plan de base qui reflète les principales démarches, voire les mesures nécessaires pour atteindre en premier les portes de l'avenir, à savoir la vision stratégique de l'entreprise. C'est en ce sens que *l'architecture stratégique* a pour objet essentiel

¹ Hamel.G, Prahalad.C.K, La conquête du futur, op.cit, p.299.

²Idem, p. 300-301.

la détermination des compétences fondamentales que l'entreprise doit développer pour atteindre ses objectifs (son intention stratégique).

Les deux auteurs nous ont proposé donc une matrice relative à un programme d'acquisition des compétences fondamentales.

Compétence fondamentale	Nouvelle	Premier dans 10 ans	Des méga-créneaux
	Existante	Remplir les cases vides	Espaces Vierges
		Existant	Nouveau
		Marché	

Figure 5.1 : Programme d'acquisition des compétences fondamentales.

Source : Hamel.G, Prahalad.C.K, la conquête du futur, op.cit, p.240.

- Remplir les cases vides :

L'entreprise est tenue dans ce cas à étendre l'usage et l'exploitation des compétences fondamentales déjà existantes sur le marché où elle est déjà établie.

Exemple : « *Général Electric* a réussi à transférer des compétences entre son activité de générateurs et celle des moteurs à réaction, activités qui reposent sur les matériaux nouveaux et les savoirs requis pour fabriquer de grandes turbines »¹.

- Premier dans 10 ans :

Il s'agit pour une entreprise dans cette seconde position de devoir acquérir ou développer de nouvelles compétences, lui permettant de devancer la concurrence et d'être le leader dans l'esprit des clients, en satisfaisant un besoin parfois non exprimé.

¹ Hamel.G, Prahalad.C.K, la conquête du futur, op.cit, p.241.

Exemple : « *IBM* a consenti des efforts énormes pour s'imposer dans le domaine du conseil aux entreprises, car elle sait que ses clients veulent acheter non seulement des ordinateurs ou des logiciels, mais surtout des solutions à des problèmes concrets »¹.

- **Espaces vierges :**

« L'entreprise imaginera dans ce cas les créneaux qui permettraient d'appliquer des compétences existantes à de nouveaux marchés.

Exemple : le Walkman de *Sony* se trouvait au début dans un espace vierge, puisqu'il utilisait les compétences développées par la firme dans les domaines des magnétophones et des casques à écouteurs »².

- **Les Méga créneaux :**

« Ceux-ci ne coïncident ni avec la position actuelle de l'entreprise sur les différents marchés, ni avec sa réserve présente de compétences. Toutefois, l'entreprise pourra décider de développer ces créneaux dès lors qu'ils paraissent particulièrement alléchants. Une possibilité consiste à viser une série de petits rachats ou de partenariats bien ciblés qui lui permettront d'accéder aux compétences requises et à mieux connaître leurs applications potentielles »³.

§3/ Vers un nouveau mode de l'organisation :

A ce stade de la recherche, il nous apparaît clairement que l'intention stratégique en tant que nouvelle réflexion managériale, exige un engagement profond de la part des membres de l'organisation, une meilleure exploitation des ressources et des compétences existantes, une exploration de nouvelles compétences, mais elle nécessite également une organisation d'un certain aspect, voire d'une originalité particulière, se basant sur les éléments suivants : des liens transversaux, une œuvre collective, une bonne direction au-delà de la bureaucratie ou de l'autonomie, des membres militants, des avantages plus originaux plutôt que l'aspect technologique ou basé sur la clientèle, et enfin des compétences fondamentales au lieu d'une diversification (la thèse) ou d'une concentration sur le métier de base (L'antithèse).

a. Les liens transversaux :

En effet, Hamel et Prahalad proposent d'aller au-delà de la centralisation versus décentralisation « pour s'intéresser aux liens existant entre les différents domaines d'activité stratégiques qui pourraient renforcer l'entreprise dans son ensemble. Les auteurs pensent que de tels liens recèlent souvent une " valeur cachée " importante qui devient réalité dès lors que les différents départements

¹ Hamel.G, Prahalad.C.K, la conquête du futur, op.cit, p. 242.

² Idem, p.243.

³ Ibid.

identifient et explorent de concert les "espaces vierges " qui apparaissent, que des compétences sont réutilisées par d'autres segments de l'entreprise ou associées d'une façon transversale et que les départements collaborent à asseoir de fortes "marques étendards"* capables de toucher de multiples clients.

L'idée fondamentale réside donc dans le fait que la gestion des liens transversaux, à savoir leur identification et exploitation n'est que le résultat direct d'une pure démarche collective qui implique une coopération entre tous les responsables de l'entreprise, récompensés et convaincus que l'avancement individuel dépend tout autant de leurs participations au progrès collectif que de la bonne gestion de leur propre sphère de compétence »¹. Au final, les dirigeants des différents domaines d'activité doivent être capables de mener, voire de développer une action d'ensemble (collective) pour l'élaboration d'une stratégie collective.

b. La direction :

Remédier aux lacunes de la bureaucratie et de la hiérarchie par une extrême autonomie et une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques ne s'avère pas une solution idéale puisque celle-ci ne peut générer qu'une situation d'anarchie totale au sein de l'entreprise, c'est pourquoi Prahalad et Hamel ont suggéré une autre approche plus rationnelle axée sur une bonne direction, « puisque la notion d'orientation commune (dessein stratégique), concilie le besoin de liberté individuelle et la nécessité d'une action concertée. Pour tentant que cela puisse paraître la direction ne saurait renoncer à sa fonction d'orientation. Les salariés veulent tout autant savoir où ils vont que goûter aux délices de l'autonomie »².

c. Une communauté militante :

Les membres de l'organisation doivent être des militants et non pas des rebelles égoïstes ou des clones suivant les propos de Prahalad et Hamel qui recommandent que « les salariés doivent se comporter en tant que militants du quartier ne craignent pas de contester l'ordre établi, qui ont leur franc-parler, mais qui sont mus par un attachement profond au bien collectif et le désir d'améliorer non seulement leur sort personnel, mais aussi celui des êtres qui les entourent »³. Un comportement qui doit selon nous être suscité par les managers de l'entreprise qui s'efforceront d'impliquer, voire de garantir l'engagement de

* *Marques étendard* : Il s'agit de marques qui englobent un ensemble de sous marques. L'exemple de la marque Nestlé est très illustratif : la marque Nestlé compte plusieurs sous marques.

Pour les boissons on trouve : NESCAFE, Nesquik, Nescore, Ricore.

Pour le Culinaire on trouve : Maggi, Buitoni, Mousline.

Pour les Céréales on trouve : Chocapic, clusters, Lion.

¹ Hamel, G., Prahalad C.K., La conquête du futur, Op.cit, p. 303-304.

² Idem p.305.

³ Ibid, p. 306.

tous les membres de l'organisation dans un projet commun et cela par des actions de motivation et une tolérance à l'initiative .

d. Des avantages inédits :

L'idée défendue cette fois-ci est que l'entreprise doit dépasser la simple satisfaction des besoins clairement exprimés par les clients pour tenter de les impressionner au maximum, en leur procurant des avantages inédits pour des besoins non encore exprimés. Il s'agit de se mettre à leur place et d'imaginer une situation optimale d'un bien être total.

e. Au delà d'un recentrage sur le métier de base :

C'est parce qu'on a assisté dans le début des années 90 à un ensemble d'échecs successives d'entreprises qui ont opté pour une stratégie de diversification conglomerale, qu'un nombre de chercheurs ont fortement recommandé « un recentrage sur le métier de base en fonction d'un produit ou d'un marché, mais celui-ci avait aussi débouché sur des performances ternes et routinières, puisque aucun marché, aucune catégorie de produits ou de services n'est appelée à se développer à l'infini. En effet, si *Canon* devait dépendre pour son expansion de ses caméras de 35mm, il y'a longtemps que le groupe aurait amorcé son déclin. Si *Motorola* n'avait pour produit phare que le genre de postes émetteurs-récepteurs qui se trouve dans un taxi, sa période de croissance ne serait plus qu'un souvenir. C'est pourquoi, les adeptes du courant des compétences clés ont fortement mis l'accent sur la croissance et la diversification autour des compétences fondamentales qui ne sont que le tissu conjonctif assurant la cohérence d'un portefeuille de domaines d'activité en apparence hétéroclites. Une telle diversification réduit les risques à prendre et les investissements à consentir tout en multipliant les occasions de transférer idées et méthodes d'une partie de l'entreprise à une autre »¹.

¹ Hamel.G, Prahalad C.K, La conquête du futur, Op.cit, p.308.

CONCLUSION :

Le concept d'intention stratégique s'avère un support primordial permettant à une entreprise de développer sa dotation en ressources et en compétences. C'est dans ce cadre qu'on a tenté dans le présent chapitre d'éclaircir cette notion, démontrant en premier lieu qu'elle dérive à la fois du courant de l'économie schumpétérienne et de celui de la psychologie sociale, ayant comme fondement de base une approche claire du futur et contestant les actions de restructuration et de reengineering.

En second lieu, on s'est soucié davantage de présenter une analyse théorique plus fine du concept, sur la base des multiples définitions qui lui sont assignées ainsi que le principal mécanisme qu'il engendre, à savoir la tension créatrice, pour ainsi traiter des éléments qui reflètent une gestion efficace de l'intention stratégique, et pour conclure, on a fait l'exposé des fondements de base d'un nouveau mode de pensée stratégique et organisationnel, orienté vers une réflexion stratégique intentionnelle.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

De tout ce qui précède nous pouvons conclure que le management stratégique moderne s'appuie sur deux notions fondamentales, à savoir le concept de compétence clé et celui de l'intention stratégique.

C'est ainsi qu'on a constaté dans un premier temps que la compétence clé en tant que capacité particulière, voire spécifique et distinctive pouvant être détenue par certaines entreprises, doit être détectée, exploitée, développée et renouvelée en vue de répondre au mieux aux conditions d'un environnement hyper-compétitif, et d'échapper donc au phénomène de rigidité perçu chez certaines entreprises ayant trouvé du mal à se séparer de leur héritage administratif et se sont donc vues totalement dépasser par la concurrence. Dans un deuxième temps, apparaît le concept d'intention stratégique ou encore de vision stratégique, de genèse psychologique en majeure partie, il représente un état désiré du futur de l'entreprise, lui permettant de devancer la concurrence en profitant des opportunités de demain pour arriver en premier aux portes de l'avenir. L'intention stratégique s'avère donc un pivot central orientant l'entreprise vers le développement des compétences et des ressources adéquates pour la réalisation de ses ambitions futures.

L'analyse théorique du modèle des ressources et des compétences(MRC) ainsi achevée, nous passerons à l'application empirique de ce modèle au contexte algérien. C'est à cette fin que nous aborderons notre troisième et dernière partie de ce travail de recherche.

TROISIEME PARTIE

APPLICATION DU MODELE DES RESSOURCES ET DES COMPETENCES AU CONTEXTE ALGERIEN

CHAPITRE 06 : L'incertitude de l'environnement Algérien ou l'exigence d'une approche industrie- ressources et compétences

CHAPITRE 07 : Etude empirique de trois entreprises de l'ouest algérien (la wilaya de Sidi Bel Abbés)

INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE

La présente partie pour sa part aura pour vocation principale de vérifier dans quelle mesure pouvons-nous procéder à l'application empirique du modèle des ressources et des compétences(MRC) au contexte algérien.

C'est dans ce cadre, que nous tenterons dans un premier temps une analyse de ce contexte, à savoir l'environnement des entreprises algériennes dans le cadre de la transition vers l'économie de marché, pour ainsi suggérer les idées d'Amit et Schoemaker (1993) comme modèle valable et applicable pour les firmes algériennes dans leur nouveau monde économique chapitre (06). Dans un deuxième temps, nous procéderons à l'application effective du modèle d'Amit et Schoemaker (1993) sur trois entreprises algériennes, en l'occurrence : l'entreprise Chiali Tubes, l'entreprise Khenteur composants automobiles, et l'entreprise nationale des industries électroniques (ENIE) chapitre (07).

CHAPITRE 06

L'incertitude de l'environnement Algérien ou l'exigence d'une approche industrie- ressources et compétences.

SECTION 01 : Les exigences du passage à l'économie de marché : des facteurs d'incertitude de l'environnement des entreprises Algériennes.

SECTION 02 : Le modèle d'Amit et Schoemaker (1993) : Une articulation des deux approches interne et externe.

INTRODUCTION :

L'examineur de l'histoire de l'économie algérienne pourra sans doute prendre conscience que celle-ci est marquée par deux évolutions majeures, à savoir: l'économie dirigée et le passage vers l'économie de marché. En effet, lors de son indépendance en 1962, l'Algérie avait opté pour le volet socialiste comme voie de son développement.

C'est ainsi que pendant presque 30 ans (62 à 90), l'état dominait en majeure partie la sphère économique algérienne, en étant propriétaire de toutes les entreprises, organismes et administrations qui lui sont associés, notamment les banques, le secteur privé était quasi inexistant. On avait donc assisté à une centralisation accrue de toutes les décisions relatives à ces entreprises, leur ôtant ainsi toute forme d'autonomie, une situation considérée comme la principale cause de l'échec de celles-ci et donc du régime économique ainsi mis en place. Ce n'est qu'après le choc pétrolier en 1986 que l'état algérien avait décidé de remettre en cause sa philosophie économique, pour suivre la tendance mondiale et franchir le cap de l'économie de marché. C'est en ce sens que l'une des premières initiatives du gouvernement algérien était « l'adoption d'un nouveau code des investissements pour ainsi inaugurer la transition de l'économie dirigée vers l'économie de marché, depuis, le nombre de PME connaît une croissance continue, des statistiques ont démontré que 75% des PME recensées en 2005 ont été créées après ce nouveau code et que plus de 35% ont été créées durant les 5 dernières années (2000-2005) »¹.

C'est donc après une stabilité environnementale soutenue par une économie fermée, voire une économie de la demande où le producteur et sous l'effet du monopole dominant était roi, puisqu'il pouvait aisément écouler sa production face à une demande importante (on a tous assisté au cours des années 80 aux situations de pénurie, notamment pour les produits de grande consommation ,voire de nécessité ainsi qu'aux longues files d'attentes dans les galeries et Aswaks algériennes de l'époque), que l'orientation vers l'économie de marché avait totalement bouleversé une telle situation de stabilité quasi permanente en faveur d'une grande turbulence et même d'une forte incertitude qui s'est installée. C'est dans ce cadre que le présent chapitre tentera d'apporter éclairage autour de la nouvelle économie algérienne même si celle-ci est encore en phase de transition. Notre développement comptera donc deux principales sections : la section (01) abordera les éléments caractéristiques du passage à

¹ Kerzabi.A, Achachi Tabet.w, l'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme, colloque international : la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé (2009), www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/Pdf/A11C35_FINAL.pdf, p.9.

l'économie de marché, il sera donc question de la sphère dans laquelle opèrent les entreprises algériennes pour ainsi démontrer la nécessité d'un raisonnement en double approche industrie-ressources et compétences pour les entreprises algériennes publiques et privés. La section (02) pour sa part, se chargera de présenter le modèle relatif à l'articulation entre l'analyse interne et externe qui est une approche signée Amit et Schoemaker (1993).

**SECTION 01 : LES EXIGENCES DU PASSAGE A L'ECONOMIE
DE MARCHE : DES FACTEURS D'INCERTITUDE
DE L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES
ALGERIENNES.**

La transition d'une économie dirigée vers une économie de marché est considérée comme un évènement majeur aux exigences multiples.

Cette section aura pour principal objet la mise en évidence des éléments qui caractérisent l'environnement des entreprises algériennes en cette phase de transition. C'est ainsi que tous les paragraphes qui vont suivre traduiront différents aspects de l'ouverture de l'économie algérienne.

§1/ Mondialisation et globalisation des marchés :

Selon Percy Barnevik, la mondialisation peut être définie comme « La liberté pour un groupe d'investir où il veut, le temps qu'il veut, pour produire ce qu'il veut, en s'approvisionnant et en vendant où il veut, et en ayant à supporter le moins de contraintes possibles en matières de droit du travail et de conventions sociales »¹. La mondialisation correspond donc à une volonté soutenue par une totale liberté pour une firme d'étendre son influence et d'affranchir les lisières nationales pour opérer au niveau mondial, que ce soit par le biais de démarches d'exportation de ses produits à l'échelle internationale, ou au travers d'un stade plus avancé marqué essentiellement par une implantation directe d'usines de production dans un nombre de pays cible présentant bien sûr certaines opportunités notamment de coûts. Devant une telle représentation du phénomène de la mondialisation, l'intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale nous conduit bien de réfléchir sur l'avenir des entreprises algériennes qui s'avère menaçant dans un cadre mondialisé, puisque celles-ci correspondent en majeure partie à des PME/PMI dont l'existence est trop récente, donc en apparence incapable de faire face aux entreprises multinationales ainsi qu'aux PME mondialisées, qui renforcent de plus en plus leur présence sur le marché algérien, surtout que l'état algérien engage depuis déjà plusieurs années, de multiples efforts en vue d'attirer les investissements directs étrangers (IDE)²,

¹ Chitour Chems Eddine, La mondialisation de tous les dangers: Cancun un coup pour rien ?, le quotidien d'Oran, du 14 Sept 2003, p06.

² Ces efforts sont en dépit des dernières mesures du gouvernement algérien sur l'investissement étranger qui ont été introduites par la loi de finances complémentaire pour l'année 2009 et qui concernent en particulier les points suivants : l'obligation pour les investisseurs étrangers d'effectuer leurs projets d'investissement en partenariat minoritaire avec des opérateurs locaux public et privé, les investissements étrangers doivent obligatoirement être déclarés auprès de l'ANDI et soumis au CNI, le financement des investissements étrangers doit se faire exclusivement par recours au financement local, le droit de préemption de l'état sur les cessions d'actifs des investisseurs étrangers, la taxation des rapatriements des dividendes des entreprises étrangères implantées en Algérie ...etc. Ces dispositions ont été fortement critiqués par certains experts notamment A.Mebtoul qui a estimé que de telles mesures peuvent bloquer le flux des IDE, d'autant plus que l'Algérie rencontre encore des problèmes liés à la réforme globale tels que : le terrorisme bureaucratique, du foncier, du système socio-éducatif et également celui des finances. (www.elwatan.com.).

ceux-ci peuvent se résumer comme suit : les réformes du cadre institutionnel **, « la création de plusieurs organes pour encadrer l'investissement, à savoir : [le conseil national de l'investissement(CNI), le ministère de l'industrie et de la promotion des investissements(MIPI), l'agence nationale de développement de l'investissement(ANDI), l'agence nationale d'intermédiation et de régulation foncière(ANIREF)], un traitement discriminatoire des investisseurs, une garantie de transfert du capital investi et des revenus, la possibilité de recourir à l'arbitrage international, l'adhésion aux différentes conventions internationales en matière de garantie et de protection des investissements, la signature de plusieurs accords bilatéraux concernant les investissements étrangers *, un vaste programme d'investissement pour soutenir le développement économique(programme 2009/2012 financé sur fonds publics d'un montant de 120 Milliards US \$ pour renforcer l'infrastructure), la création d'une bourse de partenariat qui est destinée à faciliter les contacts entre porteurs de projets d'investissements nationaux et étrangers. »¹, en plus « des avantages fiscaux, notamment des exemptions fiscales allant de 3 à 10 ans »², et enfin l'organisation de séminaires à l'attention des entreprises et des hommes d'affaires étrangers en vue de leur faire part des opportunités d'investissement en Algérie(exemple : la conférence des hommes d'affaires arabes). Au final, voici quelques données relatifs à l'évolution des investissements directs étrangers en Algérie : En 2004 les IDE ont atteint les (06) milliards d'euros dont 4 milliards d'euros dans le secteur des hydrocarbures, selon l'ANDI les IDE hors hydrocarbures représentent les secteurs des communications, le dessalement de l'eau de mer, l'agroalimentaire, la banque et les services financiers, la sidérurgie,... »³.

« En outre, en l'année 2007, les investissements arabes arrivent en première position parmi le montant global des capitaux étrangers investis en Algérie. L'Egypte à la fois, à la tête des pays investisseurs étrangers directs en Algérie et comme étant le plus gros pays arabe en terme de montant des projets d'investissements concrétisés, avec 2 milliards de dollars, suivie du Koweït avec 1,3 milliard de dollars, des Emirats Arabes Unis avec 1,1 milliard de dollars, selon les données de l'agence nationale de développement des investissements (ANDI) pour la période allant de 2002 à 2007 »⁴.

** Ces réformes touchent le cadre réglementaire, administratif, le système bancaire, mais qui restent malheureusement encore inachevées, ce qui contribue à freiner la vague de la mondialisation qui reste néanmoins menaçante à long terme pour les PME/PMI locales.

* 41 conventions bilatérales de protection et encouragement réciproques des investissements, 24 conventions bilatérales de non double imposition et prévention contre la fraude fiscale.

¹ www.andi.dz.

² www.limousin-international.info/fr/fiches-pays/algérie/investir?convertir_en_pdf=ok.

³ Benamer Djilali, l'attractivité des investissements directs Etranger (IDE) en Algérie et l'adaptation institutionnelle, mémoire universitaire (Magister en sciences commerciale ; option économies internationale (2005-2006) ; p.88.

⁴ www.algerie-dz.com. Du 07/03/2009.

« Ajoutons à cela qu'en 2008 le montant des IDE nets engagés en Algérie a enregistré une hausse pour s'établir à 2,31 milliards de dollars »¹. L'évolution est donc très apparente permettant d'accentuer le niveau de concurrence au sein du marché. Cependant, elle reste encore timide.

Dans un autre volet, il faut bien souligner qu'évoquer la globalisation des marchés ne signifie guère leur homogénéité puisque « la langue, la culture, les traditions et habitudes de consommation varient sensiblement d'un marché à un autre, d'un pays à un autre, voire même à l'intérieur d'un même grand pays (USA, Chine, Algérie, ...), où l'ensemble des dimensions mentionnées sont différentes d'une région à une autre. Il est donc clair que chaque marché nécessite des solutions différentes et c'est la manière de concevoir ces solutions et de les mettre en place qui sera primordiale.

Il s'agit donc de penser globalement et d'agir localement, une règle de premier ordre notamment pour les entreprises algériennes souhaitant se positionner dans les marchés étrangers »².

§2/ La rude concurrence de l'économie de marché :

Si la mise en place d'un système économique dirigé lors de la période postérieure à l'indépendance de notre pays et jusqu'aux années 90, avait permis (suite à la situation de monopole dont profiter les EPE) une concurrence quasi-nulle, l'ouverture du marché algérien a totalement bouleversé l'ordre logique des choses. En effet, les réformes et initiatives économiques entreprises par les autorités algériennes en vue du passage vers l'économie de marché, ont été d'une grande influence sur l'environnement des entreprises algériennes.

La turbulence et l'incertitude ont fortement remplacé la stabilité qui a régné pendant 30 ans.

Ces réformes et initiatives et leurs implications peuvent être résumées dans les points suivants :

- Les accords de libre échange et l'adhésion à l'OMC :

En effet, ces dernières années l'Algérie poursuit sans cesse l'établissement d'accords de libre échange, c'est ainsi qu'en Avril 2002, l'état algérien avait conclu l'accord d'association avec l'union européenne. Mis en application effective depuis Septembre 2005, « Il implique une suppression totale et progressive des droits de douane sur les marchandises importées de l'UE sur une période de 12 ans »³. Ou encore l'adhésion à la zone arabe de libre-échange, très récente en janvier 2009 qui permettra aussi de lever les barrières

¹ www.Maghrebinfo.actu-monde.com/archives/article4398.html du 09.05.2009.

² Hamadouche Ahmed, Méthode et outils d'analyse stratégique, éd. Chihab, Alger, (1997), p 137-138.

³ www.allAfrica.com du 02/03/2009.

tarifaires sur les produits arabes introduits en Algérie. « Il y a aussi lieu de signaler que d'autres accords sont en perspective tels que l'accord avec les pays membres de l'association européenne de libre échange (AELE) comprenant la Suisse, l'Islande, la Norvège et la Lichtenstein, un accord avec l'union économique et monétaire de l'Afrique de l'ouest (UEMOA), un autre accord de libre échange avec la Turquie, un accord avec le marché commun des Etats d'Afrique australe et orientale (COMESA) et le marché commun de l'Amérique du Sud (Mercosur), regroupant le Brésil, l'Argentine, l'Uruguay, ainsi que le Paraguay et le Venezuela »¹.

En outre, l'Algérie affiche une ambition croissante d'adhérer à l'organisation mondiale du commerce. En effet, ce fut déjà plusieurs années que les autorités algériennes ont entamé des discussions et négociations pour pouvoir accéder à l'OMC², une démarche jugée à la fois capitale surtout dans le cadre actuel de l'économie mondiale et indispensable pour les orientations futures de notre pays, « puisque l'accession à l'OMC est au cœur du régime de croissance en économie ouverte de l'Algérie, et ce pour trois raisons :

- Le choix de l'ouverture à la concurrence internationale opéré au début des années 90 induit une adaptation aux normes et clauses du multilatéralisme commercial.
- Le fait que la procédure possède un fort contenu juridique implique une transformation des régulations économiques intérieures, régulations déterminantes de la qualité de la croissance d'une économie nationale.
- L'accession renvoie inévitablement à des considérations commerciales et productives (exploitation des avantages comparatifs, amélioration de la spécialisation) qui en font la matrice à partir de laquelle la trajectoire économique de l'Algérie sera définie. »³

De telles démarches entreprises par le gouvernement algérien pouvant procurer plusieurs avantages pour l'Algérie comme ce fut le cas pour d'autres nations ayant parcouru le même chemin, mais il faut néanmoins souligner que la situation particulière de notre pays rend indispensable de devoir émettre beaucoup de réserves sur l'intérêt de ces initiatives en particulier pour les entreprises algériennes. Tentons à présent un passage en revue dans un premier

¹ www.algerie-dz.com du 07/03/2009.

² La vocation finale de la procédure d'accession est d'ajuster les politiques des pays candidats aux conditions et normes de fonctionnement du régime commercial multilatéral de l'OMC en matière de commerce de biens(GATT), de services(GATS), de réglementation des investissements étrangers(TRIMS), de propriétés intellectuelles liées au commerce(TRIPS) et de standards internationaux(OTC et SPS)[Abbas 2009].

³ Mehdi Abbas, l'accession de l'Algérie à l'OMC entre ouverture contrainte et ouverture maîtrisée, LEPII (Avril 2009), <http://www.upmf-grenoble.fr/lepii/hashs.archives-ouvertes.fr/docs/00/38/79/25/pdf/pub09015-NT3-2009.pdf>, p 1-2.

temps des avantages dont peut bénéficier l'Algérie, pour exposer ensuite les principales réserves qui s'en suivent :

Les principaux avantages peuvent se résumer comme suit :

- « Faciliter d'accès pour les produits algériens aux marchés des pays développés et cela en bénéficiant de tarifs réduits pour les exportations industrielles »¹.
- « L'OMC permettra à l'Algérie de s'intégrer dans le jeu coopératif commercial multilatéral, ce qui limiterait les comportements de défection et les risques commerciaux.
- Une baisse des coûts des importations suite à la baisse des tarifs douaniers et des barrières non tarifaires »².
- « Une maîtrise des règles et mécanismes du commerce international ainsi que la modernisation de la politique commerciale »³.
- Un financement des opérations de mise à niveau des entreprises algériennes suivant le programme MEDA conféré par l'union européenne dans le cadre de l'accord d'association la liant avec l'Algérie.
- « En plus, la communauté européenne s'engage, en contrepartie du démantèlement tarifaire ci-dessus mentionné, à mettre en place, en faveur de l'Algérie, une coopération économique qui concerne plusieurs secteurs (16 secteurs sont concernés qui vont de la coopération scientifique et technologique à la protection des consommateurs) »⁴.
- « Concernant l'introduction de l'Algérie dans la zone arabe de libre échange, cela lui permettra de diversifier ses fournisseurs d'après les propos du ministre du commerce Mr. Hachemi Djaâboub »⁵ et donc de profiter d'un pouvoir de négociation non négligeable.

Mais en dépit de tous ces avantages, un nombre de chercheurs et d'opérateurs économiques ont fortement mis en exergue la menace pour les entreprises algériennes, en évoquant les raisons suivantes :

« Suite à ces accords, le marché national sera inondé de produits arabes et européens qui seront peut être 30% moins chers (notamment pour les produits arabes) que les produits locaux, ce qui anéantira les entreprises nationales »⁶. Le président du conseil national pour la promotion des PME/PMI évoque en ce sens que « les quelques 300.000* PME/PMI que compte l'Algérie sont les plus

¹ Bekenniche Othmane, L'Algérie, le GATT et l'OMC, éd. OPU. ORAN (Algérie), (2006), p.140.

² Mehdi Abbas, op.cit, p 4-5.

³ Amrani Abdenour Kamer, la dimension environnementale dans les entreprises Algériennes : Essai d'analyse par la notion de la sensibilité environnementale, thèse d'état université d'Oran (2005), p.29.

⁴ www.Algerian-embassy.be/eu/aa/1st%20september%20entree%20en%20vigueur.pdf, p.2

⁵ www.Algeria.com du 31 janvier 2009.

⁶ Idem.

* Chiffre relatif à l'année 2008.

fragiles de l'espace méditerranéen »¹. Les raisons d'une telle fragilité ont été résumées par Mr. Benini Directeur général d'Algex lors de son intervention auprès de l'Agence algérienne de presse (APS) en novembre 2007 comme suit : « Il s'agit selon lui du fait que les produits algériens ne répondent pas aux normes internationales »², donc ne peuvent concurrencer les produits étrangers que ce soit au niveau local qu'au niveau international d'autant plus que ceux-ci sont moins cher (suppression des tarifs douaniers).

Il est donc clair pour nous que les entreprises algériennes s'exposent de plus en plus à une rude concurrence, ce qui nous ramène à « nous attendre à ce que des entreprises locales perdent un peu plus de leurs parts de marché intérieur faute de ne pas s'être aguerries à la compétition commerciale »³.

Réda Hamiani, président du Forum des chefs d'entreprises avait parlé de disparition des entreprises algériennes⁴ comme conséquence d'une telle situation.

- Le mouvement de la privatisation et de la mise à niveau :

Il s'agit d'autres démarches mises en application par l'état algérien visant toujours le passage effectif à l'économie de marché. Tentons leur examen ci-dessous :

➤ L'encouragement du secteur privé en Algérie :

« De 63-90, l'état était l'organisation économique et sociale presque exclusive de tout le pays, organisant une allocation centralisée des ressources. Le capital privé national ne pouvait bénéficier de certains avantages (avantages fiscaux, subventions et indemnités) que dans le cadre de la société mixte. Les investissements privés ne devaient pas toucher les secteurs vitaux de l'économie nationale (ordonnance 66-284 du 15 septembre 1966). Ce n'est qu'au début des années 90 que l'Algérie décida d'encourager davantage le secteur privé en instaurant un nouveau code des investissements en 1993, offrant plusieurs avantages à ce secteur.»⁵. Depuis, les actions des pouvoirs publics se poursuivent en ce sens, l'année 2001 a été d'ailleurs la plus marquante. Faisons le point sur les principales actions qui ont été entreprises en cette année :

- « L'adoption de taxes majeures, encourageant le développement de l'investissement privé, national et étranger.

¹ www.Magharebia.com du 23/01/2008.

² www.Algerie-dz.com du 11/11/2007.

³ Ziad Abdelhadi, les PME Algériennes face à la mondialisation s'adapter ou disparaître, la tribune (02/03/2009), www.AllAfrica.com

⁴ www.Bladi-dz.com du 29/12/2008.

⁵ Mèlbouci Leïla, l'entreprise Algérienne face à quel genre d'environnement, la revue Française des Sciences de Gestion, n°234, (Novembre-Décembre 2008), p.06.

- Une baisse significative des taxes, des redevances fiscales et des charges sociales, ainsi qu'un assouplissement des procédures administratives de création d'entreprises.
- La création de dispositifs de soutien à l'investissement en l'occurrence: l'Agence nationale de développement des investissements (ANDI) et l'agence nationale de soutien à l'emploi de jeunes (ANSEJ) pour faciliter l'application des nouvelles dispositions tout en offrant des avantages aux nouveaux investisseurs (exonérations fiscales, mise en relation avec d'autres administrations,...) »¹.

A ce titre et suivant les données du ministère des PME et de l'artisanat, « le nombre de création d'entreprises dans le cadre de l'ANDI a été de 8250 et de 8102 pour l'ANSEJ, néanmoins l'ensemble des créations notamment celles émanant du dispositif ANSEJ concerne en majeure partie le secteur des services, Boukhari dans son article parle de 60% de l'ensemble des entreprises »². Ajoutons que « le ministère des PME/PMI a recensé en 2008 un nombre de PME privées personnes morales de 321387 entreprises soit une évolution de 27441 (9,34%) par rapport à l'année 2007 où le nombre a été de 293946 entreprises »³.

De ce fait, il nous apparait clairement que le secteur privé connaît un fort développement ces dernières années,-- et cela en dépit des multiples contraintes qui régissent encore la sphère économique algérienne et qui freinent en partie le mouvement de création des entreprises, telles que : « les réformes de l'administration, de droit des affaires, de la fiscalité, du système bancaire^{**} qui restent encore inachevées, l'économie informelle qui ne cesse de prendre de l'ampleur suite à l'absence d'un cadre juridique et institutionnel adapté à la période particulière de transition à l'économie de marché »⁴, et la concentration sur le secteur commercial et de service--, ce qui accentuera davantage la complexité de l'environnement des entreprises algériennes (nombre d'acteurs en constante augmentation), de même que le niveau de concurrence.

➤ **La mise à niveau des PME/PMI algériennes :**

« Selon les experts de l'ONUDI, le programme de mise à niveau des entreprises peut être défini comme suit: L'action d'amélioration des

¹ Assal Khalil, PME en Algérie : de la création à la mondialisation, Conférence International Francophone en Entrepreneuriat et PME, www.euromed-capital.com/IMG/pdf/PME_en_Algerie.pdf, p05

² Boukhari Mohamed, Rôle de l'état vis-à-vis des TPE/PME dans un pays nouvellement adhérent à l'économie de marché : cas de l'Algérie, journée scientifique du réseau entrepreneuriat (Mai 2009), Canada, www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A5C16_FINAL.pdf, p.09-10.

³ www.pmeart-dz.org.

^{**} Selon Assal Khalil, le système bancaire reste rigide par la lourdeur de ses services et la prudence excessive dans la politique de crédit notamment pour les banques étatiques ce qui contraint les entreprises à recourir à l'autofinancement externe ou à l'informel.

⁴ Assal Khalil, op.cit, p05.

performances de l'entreprise (production et croissance) et de sa compétitivité pour lui permettre de se battre efficacement dans son nouveau champ concurrentiel, de s'y maintenir et d'y croître »¹. Il s'agit donc selon cette définition d'un ensemble d'actions et de démarches entreprises en faveur de certaines sociétés ayant éprouvé des difficultés à s'adapter aux nouvelles contraintes environnementales. C'est en ce sens que l'Algérie et en souhaitant s'ouvrir vers l'économie mondiale par le biais notamment de l'accord d'association avec l'union européenne, l'adhésion à l'OMC et à la zone de libre échange arabe, s'est trouvée contrainte de mettre à niveau ses entreprises défaillantes en particulier celles du secteur publique émanant de l'ancien régime socialiste, en plus des PME/PMI qui caractérisent aujourd'hui majoritairement la sphère économique algérienne, visant ainsi de renforcer leur compétitivité face à un environnement de plus en plus turbulent, en tentant de « promouvoir l'investissement immatériel qui fait défaut dans les PME algériennes, à savoir : la formation, l'information, la qualité, le marketing, la technologie, la recherche de partenaire, le système de gestion »².

C'est dans ce cadre que plusieurs programmes de mise à niveau ont été mis en place :

« -Le programme du ministère de l'industrie /ONUUDI.

- Le programme MEDA I et MEDA II.
- Le programme national de mise à niveau.
- Le programme DEVED.
- Le programme PME II »³

En plus de l'installation d'un fond de garantie (Fgar) qui a pour mission d'assurer l'accompagnement des entreprises objet de la mise à niveau. « C'est ainsi qu'au début de l'année 2008, 273 entreprises ont été accompagnées soit une hausse de 9% par rapport à l'année 2007. L'enveloppe totale mobilisée par le Fgar est estimée à 7 milliards de DA en 2008 soit une hausse de 11% par rapport à 2007 »⁴.

Voici quelques résultats du plan algérien de mise à niveau : « au 31 Octobre 2006, sur 2147 entreprises ciblées, 668 PME ont été contactées et seulement 405 se sont engagées dans le processus de mise à niveau, ce qui représente 61% des entreprises contactées et 18% de celles ciblées. La fin de l'année 2005 a enregistré l'abandon de 65 entreprises sur 92 engagées soit

¹ Madoui Mohamed, Boukhrif Moussa, de l'économie administrée à l'économie de marché. Les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises Algériennes, 11^{ème} journées scientifique du réseau entreprenariat, INRPME-AUF-AIREPME (Mai 2009), www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A16C49_FINAL.pdf, p.05.

² Idem, p07.

³ www.andpme.org.dz du 04/04/2009.

⁴ www.algerie-dz.com du 08/05/2008.

38,7% des entreprises ciblées. Le nombre de dossiers traité à la fin de l'année 2006 était de 333 entreprises, 228 ont finalement été retenues parmi lesquelles 117 ont été programmées pour bénéficier des aides du fonds pour l'application de leurs plans de mise à niveau après avoir finaliser le diagnostic (72 issus du secteur public et 45 du privé). Depuis le début du programme, seules 17 entreprises ont achevé leurs plans de mise à niveau et sont donc déclarées "mise à niveau" »¹. En dépit des résultats médiocres ainsi enregistrés pour ce programme, la mise à niveau des entreprises reste à notre avis un facteur primordial, voire une solution idéale pour nos entreprises leur permettant de faire face à la concurrence à la fois locale et internationale, à condition qu'elle soit prise en charge sérieusement suivant un programme bien défini, axé sur un accompagnement des entreprises dans les changements en rapport avec le processus de mise à niveau, en plus d'une démarche de sensibilisation des dirigeants des entreprises algériennes sur l'intérêt, la réalité et les objectifs de ce programme. Soulignons enfin que la réussite d'un tel processus influencera fortement le climat concurrentiel en Algérie.

§3/ La qualité : Un facteur décisif pour le consommateur en économie de marché.

En effet, si les conditions d'une économie de marché ne s'avèrent guère en faveur de nos entreprises, elles sont au contraire d'un grand intérêt pour le consommateur algérien, et cela en lui procurant un choix varié de produits et de services, une situation synonyme à l'offre qui est supérieure à la demande. Sous une telle situation et influencé par la culture occidentale notamment au travers des chaînes de télévision et des technologies de l'information et de communication, le consommateur algérien devient aujourd'hui de plus en plus exigeant à la fois en terme de qualité et de prix. De ce fait, « le concept qualité doit prendre plus d'importance à cette époque de transition à l'économie de marché. L'entreprise algérienne doit non seulement investir en terme de ressources et de compétences garantissant la qualité de ses produits, mais elle doit aussi avoir la volonté de le faire »². Une volonté appuyée par une implication totale de tous les membres de l'organisation ainsi que l'ensemble des parties prenantes qui lui sont liées--notamment les fournisseurs-- dans la démarche qualité. Par ailleurs, l'état est appelé pour sa part, à devoir instaurer un système de normalisation et de certification des produits, et cela pour garantir une meilleure prise de conscience de la part des entreprises locales de l'intérêt, voire de la portée de la notion de qualité dans le contexte économique actuel.

¹ Madoui Mohamed, Boukrif Moussa, op.cit, p08.

² Hamadouche Ahmed, op.cit, p.144.

**SECTION 02 : LE MODELE D'AMIT ET SCHOEMAKER (1993):
UNE ARTICULATION DES DEUX APPROCHES
INTERNE ET EXTERNE.**

L'examen des principaux paramètres qui caractérisent aujourd'hui le contexte économique algérien, nous a révélé clairement l'ampleur de l'incertitude (par une mondialisation des économies), de la turbulence (par la rapidité des évolutions technologiques notamment pour les secteurs les plus sensibles), et de la complexité (par une augmentation du nombre d'acteurs économiques, conséquence directe des phénomènes de privatisation et d'encouragement des IDE), dans laquelle opèrent actuellement les firmes algériennes. Un tel constat explique clairement la nécessité pour les entreprises algériennes de devoir recourir à une double approche interne et externe en matière d'analyse stratégique. C'est ainsi que nos suggestions sont venues en faveur du modèle d'Amit et Schoemaker (1993) qui fera l'objet d'un éclairage théorique dans cette section. Une représentation schématique du modèle sera présentée par le (§1), qui sera suivie par une explication de celui-ci (§2).

§1/ Représentation schématique du modèle d'Amit et Schoemaker (1993) :

Jumelant une double conception firme-industrie, ce modèle se représente comme suit :

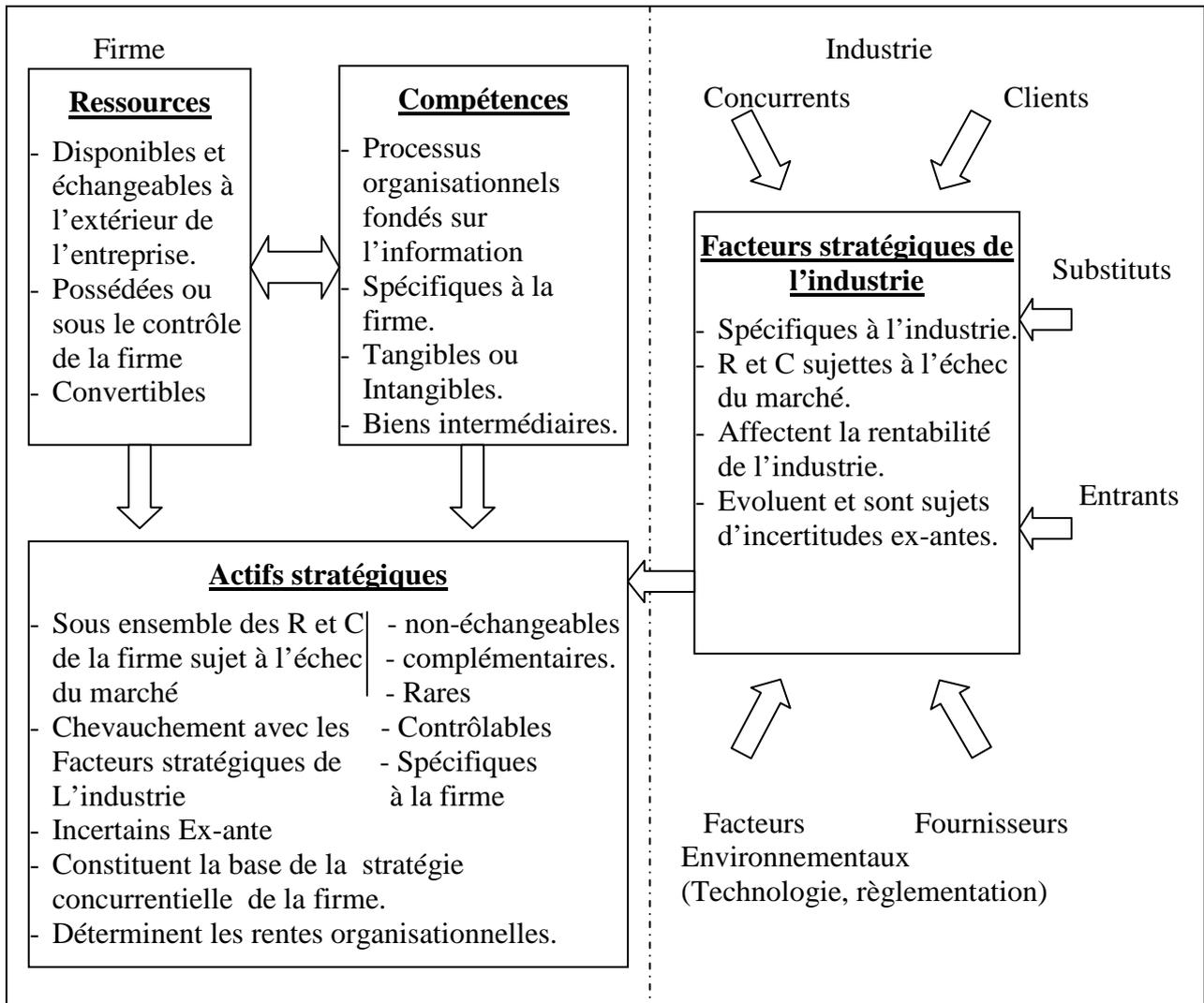


Figure 6.1 : Articulation de l'analyse interne et de l'analyse externe

Source : Amit et Schoemaker, op.cit, p 37.

§2/ Analyse du modèle d'Amit et Schoemaker (1993) :

Amit et Shoemaker (1993) dans leur approche visaient essentiellement de dépasser à la fois les lacunes de l'analyse externe par les forces concurrentielles et celles de l'analyse interne par les ressources et les compétences, à savoir le risque de myopie stratégique. « En effet, pour ces deux auteurs, ce sont "**les**

actifs stratégiques" qui représentent des ressources et des compétences (difficiles à échanger et à imiter, rares, appropriables et spécialisées, susceptibles de conduire à un avantage concurrentiel), qui sont déterminant pour la rente économique. Ces actifs dits stratégiques résultent de la conjonction entre, d'une part, les ressources et compétences de l'entreprise, et, d'autres parts, les facteurs stratégiques de l'industrie (FSI). Ces derniers sont définis par le jeu concurrentiel, à travers des interactions complexes entre concurrents, clients, entrants, substituts et facteurs environnementaux, et ont une importance relative qui est liée à la dotation en ressources de la firme.

Mais cet ensemble évolue avec le temps et ne peut être par conséquent prédit ex-ante avec certitude. Dès lors, le challenge de la direction vise à anticiper le futur, en pariant sur les actifs stratégiques d'avenir et en développant les ressources et compétences pertinentes »¹.

¹ Puthod dominique, op.cit, p.07.

CONCLUSION :

Le passage à l'économie de marché comme choix stratégique pour lequel l'Algérie avait opté au début des années 90 a permis le développement d'un environnement complexe et turbulent, conséquence directe, d'une part de l'ouverture du marché algérien sur l'économie mondiale et d'autre part, des multiples initiatives et démarches introduites par les autorités algériennes dans le sens de leur choix (le passage à l'économie de marché), en particulier l'adhésion à l'OMC, la signature d'accords de libre échange, les dispositions prises en vue d'attirer les IDE, les programmes de privatisation et de mise à niveau des entreprises.

Etant conscient d'une telle situation, nous avons suggéré dans la seconde partie de ce chapitre la nécessité de l'application d'une double approches interne et externe pour l'analyse stratégique de l'entreprise algérienne suivant les apports d'Amit et Schoemaker (1993).

CHAPITRE 07

Etude empirique de trois entreprises de l'ouest Algérien (la wilaya de Sidi Bel Abbès)

SECTION 01 : Présentation des entreprises objet de l'étude empirique.

SECTION 02 : Etude de cas dans l'entreprise Chiali Tubes Sidi Bel Abbès.

SECTION 03 : Etude de cas chez l'entreprise Khentour composants automobiles (KCA).

SECTION 04 : Etude de cas chez l'entreprise nationale des industries électroniques (ENIE).

INTRODUCTION :

L'incertitude et l'instabilité de l'environnement des entreprises algériennes ainsi mise en exergue, nous a amené à proposer l'approche d'Amit et Schoemaker (1993) relative à l'articulation de l'analyse interne et externe comme modèle de base pouvant être valable pour le contexte national. C'est dans ce cadre qu'une application de ce modèle sera tentée dans une action complémentaire du cadre théorique proposé. Notre étude portera donc sur trois entreprises de la région ouest du pays et précisément dans la wilaya de Sidi Bel Abbès. Celles-ci ont été sélectionnées sur la base de deux critères :

- ✓ D'une part, les trois entreprises reflètent en partie la sphère économique algérienne puisque jumelant les deux secteurs publique et privé.
- ✓ D'autre part, elles représentent (le privé en particulier) une opportunité d'observer au moins une situation d'avantage concurrentiel.

Pour ce faire, nous avons opté pour la méthodologie d'études de cas comparatifs selon les apports de Yin (1994)¹. Plusieurs sources d'information ont été utilisées pour fonder notre analyse empirique, à savoir : des entretiens avec les cadres dirigeants de ces entreprises [sur la base d'un questionnaire (voir annexe)], la consultation de certains documents internes aux entreprises notamment les procédures de travail, les rapports annuels qui ont été fournis dans la mesure du possible, et enfin les revues de presse et les sites internet.

Pour un meilleur traitement de la partie empirique de cette étude, nous avons structuré le présent chapitre de la façon suivante : la Section(01) présentera les trois cas objet de l'étude. Alors que les trois autres Sections seront consacrées respectivement au groupe Chiali Sidi-Bel-Abbès Section(02), la société Kheunter Composants Automobiles Section(03) et la firme nationale des industries électroniques (ENIE) Section(04).

¹ Pour plus de détails, veuillez consulter, Benavent Christophe, Méthodologie de la recherche : la méthode d'étude de cas, université catholique de Louvain, Institut d'administration et de Gestion ECGE3DA-IAG3, Jun2005, http://christophe.benavent.free.fr/IMG/pdf/Etudedecas_UCL_2005_pdf.

**SECTION 01 : PRESENTATION DES ENTREPRISES OBJET DE
L'ÉTUDE EMPIRIQUE.**

Nous exposerons dans cette première partie une brève description du terrain de l'étude. Notre présentation se fera suivant trois paragraphes : l'entreprise Chiali tubes (§1), les (§2/§3) seront consacrés respectivement à : la société Khentour composants automobiles, et à l'entreprise nationale des industries électroniques(ENIE).

§1/ Le groupe Chiali Sidi Bel Abbès : historique, Missions et domaines d'activité.

D'une entreprise familiale fondée en 1981 par son président actuel, Mr. Chiali Ahmed, s'est créé le groupe Chiali dont les principaux domaines d'activité sont :

- La fabrication et la fourniture d'accessoires et de canalisations thermoplastiques en PE et en PVC.
- L'engineering et la réalisation de projets en irrigation, hydraulique, environnement et aménagement des espaces verts.
- La fabrication et la fourniture de menuiserie et faux plafonds en PVC.

Le groupe Chiali, dont le siège est à Sidi Bel Abbès, possède les filiales suivantes:

- ✓ Chiali Tubes,
- ✓ Chiali profiplast,
- ✓ Chiali services,

Les filiales du groupe Chiali sont pourvues de sites de production modernes situés à :

Sidi Bel Abbès :

- Usine de production de tubes PE.
- Usine de production de tubes PVC.

Sétif :

- Usine de production de tubes PE et PVC.
- Usine de production de Menuiserie PVC, faux plafonds PVC et leurs profilés.

Notre étude va porter essentiellement sur la filiale Chiali tubes (Ex-STPM Chiali) qui a pour mission: la production et la commercialisation de canalisations et d'accessoires :

- De distribution d'eau /Gaz,
- D'assainissement,
- D'irrigation (goutte à goutte, aspersion),
- De matériel hydraulique (pompes, vannes,...).

Chiali tubes est structurée suivant une organisation Staff and Line de la façon suivante :

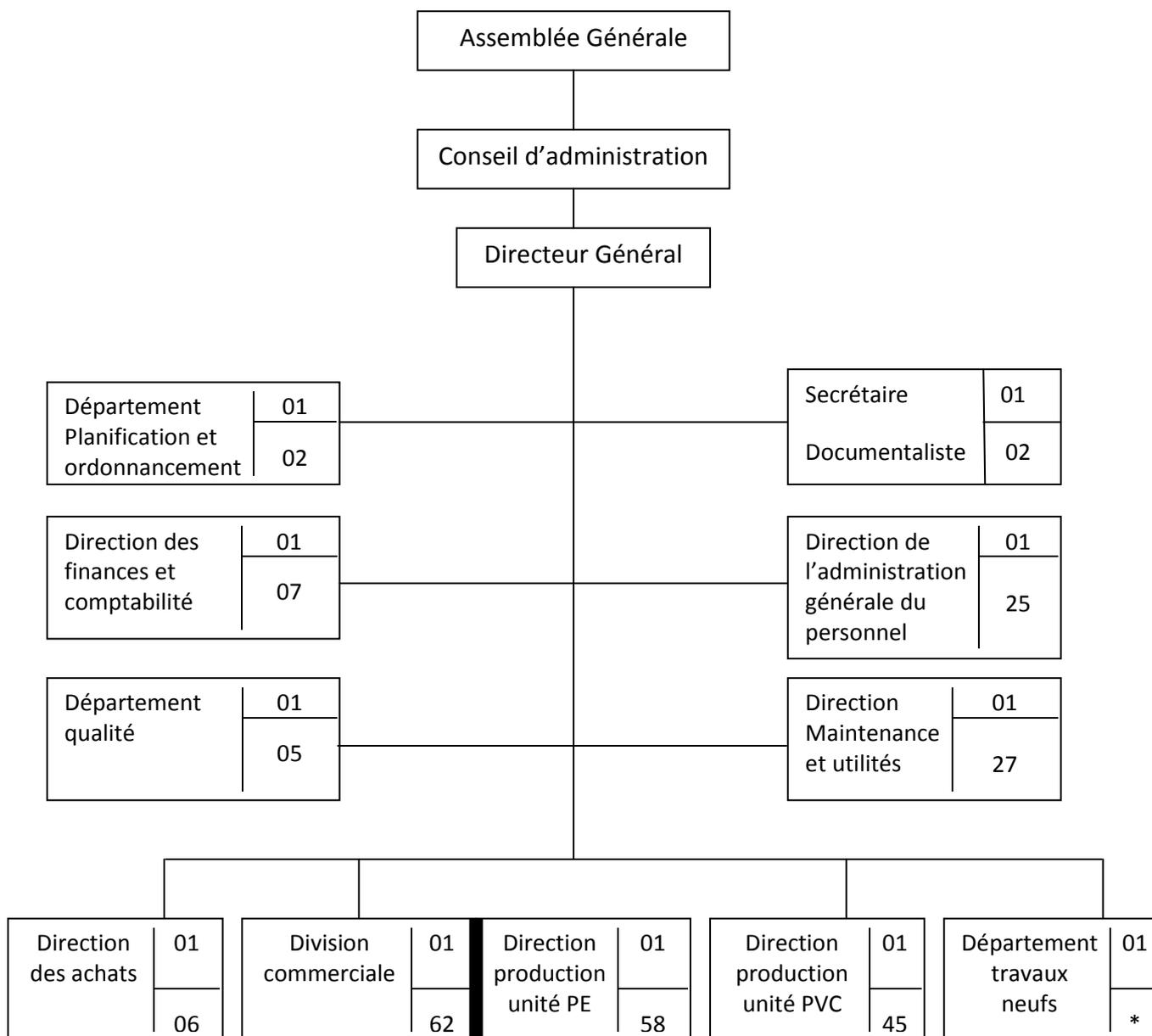


Figure 7.1 : L'organigramme de Chiali tubes

Source : Groupe Chiali

§2/ Présentation de la société Khenteur composants automobiles :

Créée en 1987, sous forme individuelle au nom de l'établissement Khenteur, l'entreprise a été transformée en société par action au capital de 60.000.000 DA en Janvier 2003.

- Son siège social est situé à SPA zone industriel.
- Superficie des ateliers de production : 1640 m²
- Superficie du magasin : 820 m²

- Bureaux 15 m² bloc administratif, commercial et direction.
- Bloc sanitaire et utilités : 150 m² au Rez-de-chaussée du bloc administratif.

• **Son activité principale réside dans :**

- La fabrication des régulateurs de tension pour alternateurs automobiles 12 et 24 volts.
- La fabrication des centrales clignotantes 12 et 24 volts (Indicateurs de direction du véhicule).

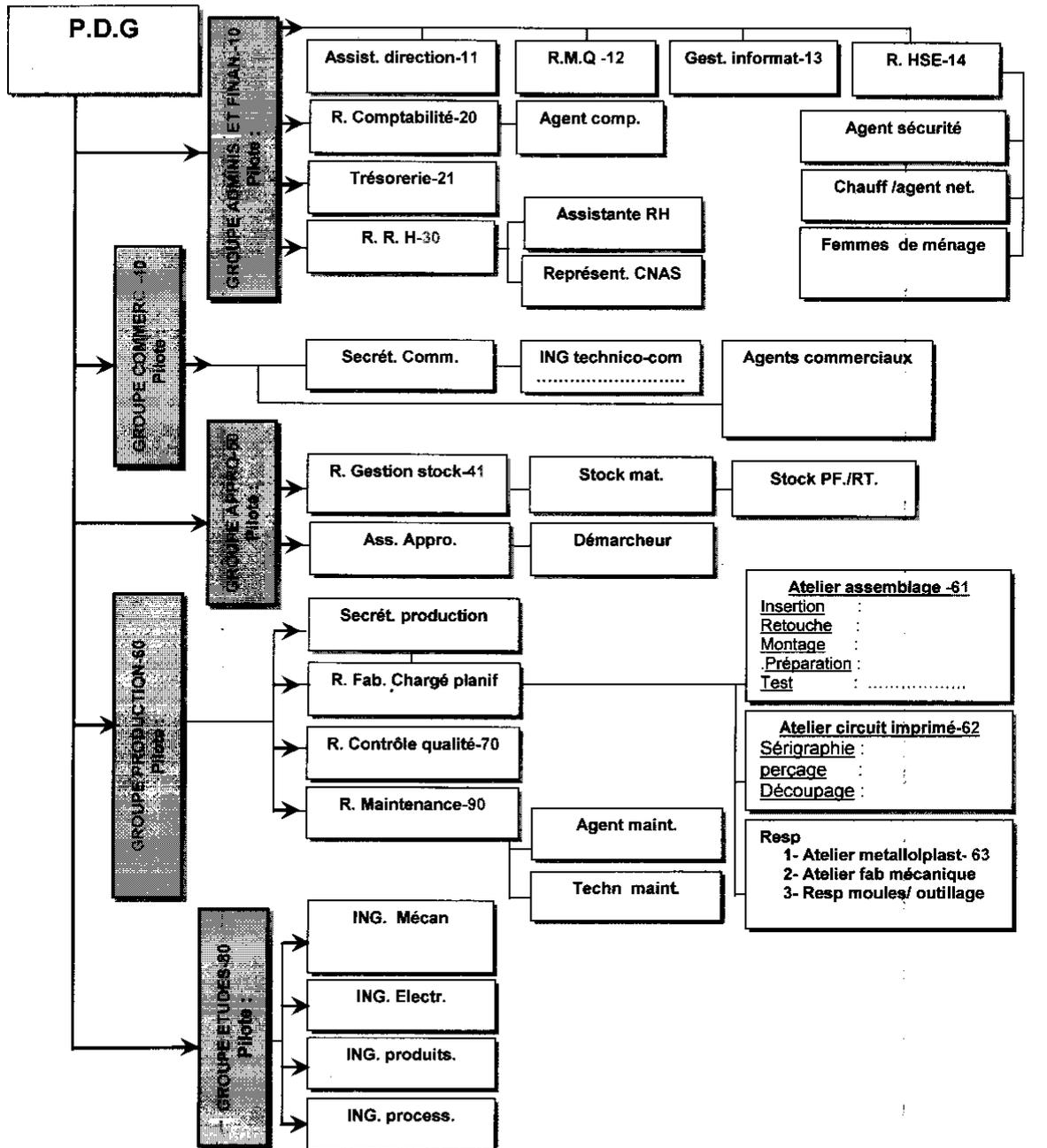
• **Alors que ses activités secondaires sont :**

- Réalisation des circuits imprimés.
- Injection plastique.
- Fonderie des métaux non ferreux (Zamak).
- Emboutissage laiton.

KCA SPA pour sa part est structurée suivant une organisation fonctionnelle par groupe comme illustré ci-dessous :

KHENTEUR COMPOSANTS AUTOMOBILE

	ORGANIGRAMME HIERARCHIQUE DE L'ENTREPRISE KCA-spa	N° Enr : 10-081020-1510-17
	Ref : ISO 9001 Version 2000 § 5.51	Page : 1/1



Etabli par :
Le :

Validé par
Le :

Visa

Visa

§3/ Présentation de l'entreprise nationale des industries électroniques (ENIE) :

L'ENIE a été créée le 1^{er} Novembre 1982, suite à la restructuration de l'entreprise mère SONELEC, le siège social est à Sidi Bel Abbès. Le passage à l'autonomie s'est effectué en Mars 1989, érigeant l'entreprise en société par actions. Son capital social est de 1,7 milliard de dinars. En 1988, l'entreprise a créé sa filiale ALFATRON en tant que société d'économie mixte (ENIE-FLAMBORD) qui a été transformée en EPE en 1993. Son capital social est de 38,1 millions de dinars.

ENIE exerce dans les domaines d'activité suivants :

- **L'électronique grand public :** Actuellement, l'entreprise a recentré son activité dans la fabrication de produits EGP et informatique tels que : Téléviseur couleur : 37,55 et 74 cm avec écran FST et plat, lecteur DVD, Magnétoscope, Home cinéma, Mini et Microchaînes stéréo, Radio K7/CD portable, Micro ordinateurs (Alfatron), ordinateurs portables (Alfatron), Serveurs (Alfatron).

- **Composants électroniques et métalloplastiques :**

Les produits EGP (TVC, etc...) nécessitent en amont la fabrication au sein des ateliers de l'entreprise de composants et sous ensemble notamment les coffrets, cache arrière, diverses pièces plastiques, polystyrène pour emballage.

- **Prestations :**

Cette activité réside dans la prise en charge du volet service après vente via son réseau d'ateliers de réparation durant la période de garantie et en hors garantie de l'ensemble des produits EGP vendus par l'entreprise. En outre, d'autres formes de prestations sont exercées par l'entreprise, en l'occurrence :

- Le calibrage des équipements de mesure de précision.
- L'étalonnage des équipements de mesure de précision. Pour un ensemble d'opérateurs publiques et privés ayant la certification ISO 9000. Ce type de prestation est réalisé par: le "laboratoire des standards" de l'entreprise.

Il est à signaler que notre étude va porter uniquement sur l'ENIE de Sidi Bel Abbès ayant pour principales activités (l'assemblage et la production des pièces plastiques).

Concernant l'aspect organisationnel de l'entreprise, elle a été réorganisée depuis 2005 en divisions et directions centrales pour un meilleur recentrage sur des métiers de base et la création de synergies internes. C'est ainsi que son organigramme a été construit de la façon suivante :

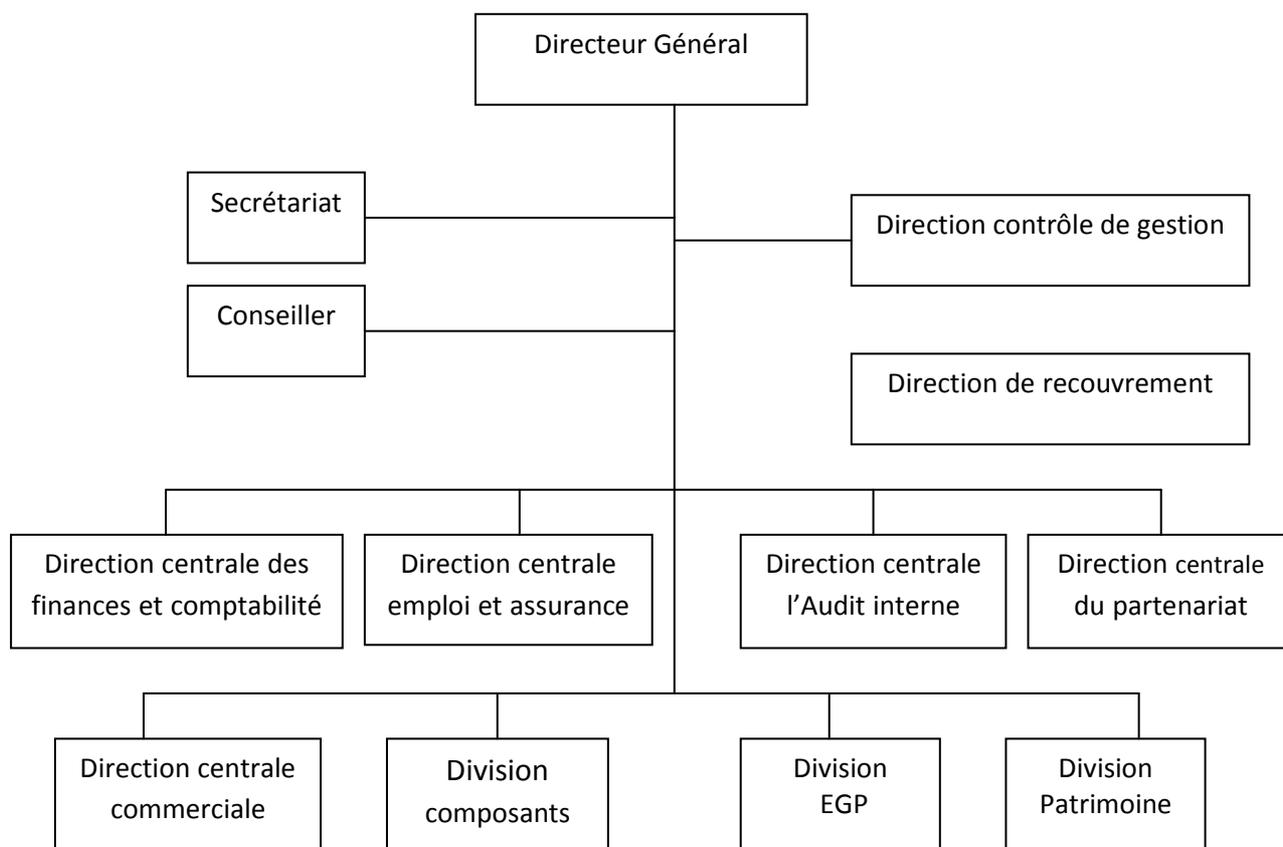


Figure 7.3 : L'organigramme de ENIE SPA

Source : ENIE

SECTION 02 : ETUDE DE CAS DANS L'ENTREPRISE CHIALI TUBES SIDI BEL ABBES

C'est par le secteur des canalisations tubes qu'on amorcera notre analyse empirique, on ciblera donc le groupe Chiali Sidi Bel Abbès et en particulier sa filiale Chiali Tubes. La présente analyse se déroulera en trois phases : la première correspondra à une dissection de l'entreprise, à savoir une analyse interne de ses fonctions critiques (§1). La seconde phase de son côté présentera une approche des paramètres environnementaux du secteur de la plasturgie et des canalisations (§2). Et enfin, le (§3) s'engagera dans la détermination de l'ensemble des ressources et des compétences possédées par cette entreprise pour tenter ensuite de détecter parmi elles celles qui peuvent avoir un caractère stratégique, voire clé.

§1/ Analyse interne de Chiali Tubes :

La présente analyse concernera toutes les fonctions critiques de l'entreprise, le but est de déceler les potentialités internes de cette entreprise.

a. La fonction ressources humaines de Chiali Tubes :

Avant d'entamer la gestion des ressources humaines proprement dite, une évaluation du potentiel humain de l'entreprise est nécessaire.

a1. Le potentiel humain de Chiali Tubes :

- Le tableau ci-dessous représente l'évolution des effectifs sur quatre années consécutives (2005-2006-2007-2008) de l'entreprise Chiali Tubes en plus de l'ancienneté de son personnel :

Tableau 7.1 : L'évolution de l'effectif et l'ancienneté du personnel de Chiali Tubes

Année	Chiffre d'affaires KDA	Effectif				Ancienneté				
		Cadre	Mait.	Exéc.	Total	≥ 20 ans	- 20 & ≥ 10 ans	-10 et ≥ 5 ans	-5 et ≥ 10 ans	-1 année
2005	2 238 000	56	29	170	255	-	-	-	-	-
2006	2 998 000	59	28	177	264	-	-	-	-	-
2007	4 042 000	56	27	201	284	-	-	-	-	-
2008	4 889 000	53	24	231	308	7	31	131	110	29

Source : Chiali Tubes

En 2008, l'effectif de Chiali Tubes a atteint 308 employés avec une évolution de 19,54% par rapport à l'année 2005, cela est dû essentiellement au niveau de recrutement effectué chaque année ayant atteint les 8 % en 2008, de part la forte croissance que connaît cette entreprise. On remarque également que le personnel est véritablement ancien puisque :

- 78,24% de l'effectif total pour l'année 2008 ont passé entre 2 et 10 ans au sein de l'entreprise.
- Alors que 10,06% ont passé entre 10 et 20 ans.
- et seulement 2,27 % ayant plus de 20 ans d'ancienneté.

-La pyramide des âges de Chiali Tubes apparaît clairement dans le tableau suivant :

Tableau 7.2 : Tableau qui représente la pyramide des âges de Chiali Tubes.

	Administrati on & Direct. Gle	Prod / MTN Qualité	Commercial G. Stocks & Achats	Finances & Cont. Ges. & inform	Total	Taux
> 64 ans	2	-	1	-	3	1,06%
55 à 64	12	10	8	1	31	10,92%
45 à 54	19	24	7	1	51	17,96%
35 à 44	17	34	22	3	76	26,76%
25 à 34	11	55	28	4	98	34,51%
20 à 24	5	14	2	1	22	7,75%
<20	-	3	-	-	3	1,06%
Total	66	140	68	10	284	

Source : Chiali Tubes.

L'observation attentive de la pyramide des âges de cette société montre que :

- 42,26 % du personnel de cette entreprise pour l'année 2007 sont âgés entre 20 et 34 ans.
- 26,76 % représente des employés dont l'âge se situe entre 35 et 44 ans.
- 17,96 % ayant entre 45 et 54 ans.
- 11,98% ont plus de 55 ans.

On remarque donc l'existence d'un certain équilibre en termes de catégories d'âges avec une concentration sur la tranche d'âge 20-34 ans. Le personnel de l'entreprise est jeune et ancien (plus de 78% du personnel ont passé de 2 à 10 ans au sein de l'entreprise).

- Les compétences des ressources humaines de l'entreprise Chiali Tubes peuvent s'appréhender par les données du tableau ci-dessous :

Tableau 7.3 : Les Compétences des ressources humaines.

	Administ ration & Direct. Gle	Prod / MTN Qualité	Commercial G. Stocks & Achats	Finances & Cont. Ges. & inform	Total	Taux
Doctorat	-	-	-	-	0	0,00%
Magister	1	-	-	-	1	0,35%
Ingénieur d'état	4	13	8	2	27	9,51%
Licence	1	3	7	3	14	4,93%
TS + Tech.	2	16	9	2	29	10,21%
1^{ère} AS à BAC	7	26	6	1	40	14,08%
1^{ère} An à BEF + CAP	7	47	16	2	72	25,35%
Sait lire & écrire	29	21	17	-	67	23,59%
ne sait ni lire ni écrire	15	14	5	-	34	11,97%
Total	66	140	68	10	284	

Source : Chiali Tubes

Pour évoquer le niveau de connaissance détenu par l'ensemble du personnel Chiali, il est à signaler que :

- 11,97 % du personnel (pour l'année 2007) ne savent ni lire ni écrire. Alors que 23,59 % savent lire et écrire.
- 25,35% possèdent un niveau d'enseignement moyen contre 14,08 % seulement qui ont un niveau secondaire + BAC.
- En outre, le niveau universitaire représente 25% de l'ensemble de l'effectif (Année 2007) dont : 10,21 % sont des techniciens et des techniciens supérieurs, 4,93% sont des licenciés et 9,51% possèdent le grade d'ingénieur d'état.
- Enfin, un niveau d'étude supérieur (un Magister) ne correspond qu'à 0,35 % du personnel de cette entreprise.

L'examen des informations fournies par le tableau ci-dessus nous révèle également une adéquation très apparente entre homme/poste (la catégorie '*ne sait ni lire ni écrire*' par exemple est concentrée au niveau de la Production/Maintenance), alors que les diplômés universitaires sont affectés aux structures administratives, commerciales et financières), ce qui est d'un grand intérêt pour cette entreprise.

Dans l'ensemble, nous pouvons constater que l'entreprise Chiali Tubes dispose d'un personnel qualifié, compétent, d'un haut niveau d'expertise étant donné que la plupart des responsables de cette entreprise sont d'anciens cadres dirigeants d'entreprises publiques, en particulier l'entreprise nationale des industries électroniques (ENIE).

a2. La gestion des ressources humaines de Chiali Tubes :

Une mise en lumière des principales politiques des ressources humaines version Chiali Tubes sera la vocation du présent développement :

• La politique de recrutement :

De part la croissance que connaît le groupe Chiali ces dernières années, l'entreprise Chiali Tubes suit une large politique de recrutement. En l'année 2008 seulement, le nombre de recrutés avait atteint 24 personnes (évolution annuelle de l'effectif autour de 7 à 8%). Le processus de recrutement se fait sur la base d'un entretien qui se déroule en deux étapes :

1. Personnalité et compétences : qui portera sur l'identification de certains traits de caractères comme : la confiance en soi, l'adhésion à l'entreprise, ..., en plus des compétences managériales et techniques, la capacité d'écoute, le sens du contact, l'aptitude à convaincre et enfin la capacité d'analyse.

2. Analyse et recommandations : Il s'agit de l'analyse des données recueillies pour déterminer les atouts dont dispose le candidat pour réussir dans le poste ou au contraire les limites pouvant entraver sa mission, ou encore son besoin de formation dans un domaine donné, pour enfin prendre la décision finale.

Nous considérons que le processus de recrutement ainsi mis en place s'avère d'une grande fiabilité puisque le taux de turnover est toujours de 0 %.

• La politique de formation :

L'administration Chiali Tubes alloue une grande importance à la formation de son personnel notamment les nouvelles recrues dans une action visant l'amélioration continue des qualifications et des compétences dont elle dispose, c'est en ce sens que l'entreprise a recours aux services de plusieurs organismes de formation nationaux et étrangers. En l'année 2007, le budget de formation avait atteint 1849 KDA pour un chiffre d'affaires de 4 042 000 KDA.

Les principaux thèmes de formation sont les suivants :

- ✓ Prévention et secourisme.
- ✓ Maîtrise du nouveau système comptable.
- ✓ Mise en place d'un SMI.
- ✓ Le référentiel OHSAS 18001, version 2007.

- ✓ L'audit interne dans un SMI.
- ✓ Complément de formation sur le SMI.
- ✓ Entretien et réparation des engins.
- ✓ Marketing et Ventes.
- ✓ Techniques des achats.
- ✓ La rhéologie des matériaux polymères.

Il s'agit donc de thèmes de formation qui correspondent parfaitement aux enjeux de la période actuelle.

• **La politique de rémunération :**

Celle-ci est basée sur une évaluation des postes de travail par rapport à un ensemble de critères :

- **La qualification** (formation, expérience, dextérité et coordination).
- **Les responsabilités assumées**: Imputabilité (la prise de décision est-elle risquée), la communication, la supervision.
- **Les efforts requis**: Les efforts intellectuels, concentration et attention sensorielle, l'effort physique.
- **Les conditions du travail**.

Le tableau suivant indique l'évolution de la masse salariale au cours des trois dernières années par rapport au chiffre d'affaires :

Tableau 7.4 : Evolution de la masse salariale sur les trois dernières années

<i>Année</i>	<i>CA en KDA</i>	<i>Masse salariale KDA</i>	Taux
2006	2 998 000	110.000	3,66%
2007	4 042 000	126.000	3,11%
2008	4 889 000	162.000	3,31%

Source : Chiali Tubes

Suivant les données du tableau ci-dessus, la masse salariale est en constante augmentation en parallèle à une évolution positive du chiffre d'affaires. La politique de rémunération est donc le centre d'une politique de motivation orientée salaire.

- **La politique de promotion :**

Elle s'effectue selon deux principes, à savoir : la vacance du poste et le rendement de l'agent. En l'année 2008, 15 personnes ont été promues ce qui correspond à 5% du total de l'effectif.

Nous pouvons conclure enfin que l'administration Chiali accorde une importance considérable à la rémunération et à la promotion de son personnel comme source de motivation non négligeable.

- b. La fonction de production de Chiali Tubes :**

Les familles de produits fabriquées par Chiali Tubes selon les normes internationales consistent en : PVC pression, PVC assainissement, PEBD, PEHD eau, PEHD Gaz.

Le processus de production s'effectue conformément aux phases suivantes :

Alimentation produits (MP) ⇒ Séchage ⇒ Extrusion et co-extrusion ⇒ calibrage ⇒ refroidissement ⇒ tirage ⇒ Marquage ⇒ conditionnement ⇒ contrôle et essais ⇒ transfert magasins.

Pour cela, Chiali Tubes dispose de 14 lignes de fabrication automatique basées sur la technologie de l'extrusion à chaud avec une capacité de production annuelle de 18000 tonnes/an pour l'usine PVC et de 20.000 tonnes/an pour l'usine de fabrication des canalisations en PE, la capacité totale de production est donc de 38000 tonnes/an. Les lignes de production de Chiali Tubes se composent des équipements suivants :

Sécheurs, extrudeuses, Bacs de calibrage, tireuses, marqueuses, scies et enrouleurs, instruments de surveillance et de mesure avec 02 stations de Compoundage pour les lignes d'extrusion PVC et une installation séchage-matière pour les lignes d'extrusion PE. En outre, il faut souligner que la phase d'enroulement est spécifique à Chiali Tubes puisqu'il est fait usage à la fois de Scotch, de bande de sertissage (matière qui est importée de l'étranger et qui est donc chère) et d'agrafes. L'entreprise dispose aussi d'une Ambaleuse automatique pour les tubes gaz.

La performance de production de Chiali Tubes :

La performance de production peut être mesurée selon deux principaux indicateurs, à savoir : la productivité et le taux de rebut**.

- Concernant la productivité, seulement pour le mois de juillet 2009 nous avons pu enregistrer un taux qui dépasse les 63%, ce qui indique une maîtrise du processus de production et reflète en partie l'atteinte des objectifs de production.
- Le taux de rebut pour sa part, s'est arrêté, pour les deux années 2007 et 2008 respectivement à un taux de 3,7 et 3,90% pour un objectif annuel de 3 %, ce qui est acceptable. Néanmoins, il faut souligner que ce taux peut parfois atteindre les 4 à 5 % pour différents motifs notamment les coupures de courant. C'est en ce sens que plusieurs efforts d'amélioration ont été entrepris pour réduire au maximum ce taux :
 - ✓ Installation d'une ligne électrique directe pour diminuer les coupures de courant.
 - ✓ Une meilleure planification des commandes de produits finis permettant ainsi de minimiser le nombre de démarrages (voir infra pour plus de détails).
 - ✓ Une maîtrise parfaite des données techniques (mise à jour des spécifications techniques, gestion et mise à jour d'une banque de données relative aux normes techniques (AFNOR...)).
 - ✓ L'acquisition de broyeurs et de Microniseurs pour un recyclage des matières premières dans le cadre de la normalisation et de la rentabilisation.

c. La structure maintenance :

Le processus de maintenance se déroule suivant deux principales démarches :

- Une démarche maintenance curative qui consiste en l'intervention des ingénieurs spécialisés lors de la signalisation des pannes.
- Une démarche de maintenance préventive dont le but est de déterminer le temps moyen pour chaque machine pour effectuer les opérations de maintenance.
Exemple : pour certaines machines, la durée pour la maintenance est de 6000 heures pour faire la vidange par exemple.

D'autres tâches sont attribuées à la structure maintenance, à savoir :

** Pour des raisons de confidentialité de ce type d'information, seulement les données ci-dessus ont pu être recueillies.

- La modification et l'amélioration des machines suivant le besoin. A cet effet, il existe un atelier d'usinage mécanique et de soudure, soutenu par des mécaniciens, soudeurs, tourneurs,..., ainsi qu'un atelier d'entretien de matériels roulant.
- Un bon suivi des utilités (Air comprimé, l'eau glacé, groupe électrogène, ...).

Le temps moyen des arrêts :

En 2007, on a enregistré une moyenne des arrêts de 1,61 % pour un objectif de 2,50 %, cela est dû à une meilleure planification et prévention des pannes.

Alors que pour l'année 2008, ce taux avait augmenté pour atteindre 3,50%, en raison des arrêts et des pannes non planifiés causés par le fait que certains équipements sont relativement anciens, ce qui rend leur exploitation sujette aux difficultés à s'approvisionner en pièces de rechange. C'est en ce sens que l'entreprise prévoit de les renouveler prochainement.

Cependant, nous pouvons conclure que le taux reste acceptable et exprime une maîtrise du processus maintenance.

d. La structure des approvisionnements :

L'achat est l'un des processus les plus importants pour toute entreprise, puisqu'il affecte directement la qualité et le prix des produits. De ce fait, l'administration Chiali Tubes lui accorde une grande importance. Voici les principes qui sous-tendent la logique d'achat de cette société :

- Un choix rigoureux des fournisseurs suivant un certain nombre de critères :
 - ✓ Respect des spécifications Chiali Tubes.
 - ✓ Respect des exigences qualité Chiali Tubes, à savoir : Certificats d'analyse et d'essais, Certificat de conformité, système qualité.
 - ✓ Respect des autres exigences Chiali Tubes : (Mode de paiement, Mode de livraison, Emballage et colissage...).
- Une centralisation des opérations d'achat à l'aide d'une centrale d'achat qui achète pour tout le groupe Chiali, ce qui garantit un volume d'achat important et permet donc à l'entreprise de profiter de remises considérables sur les achats effectués.
- Un large portefeuille de fournisseurs comportant : 117 fournisseurs réguliers pour tous les domaines : MP, la revente, Investissements, Pièce de rechange (PdR)...

Les fournisseurs de Chiali Tubes sont tous de renommée internationale, en voici quelques exemples :

- ✓ Pour les accessoires PE : George Fischer (Suisse).
 - ✓ Pour les outillages d'électro-soudage : Jean Sauron (France).
 - ✓ Pour les systèmes d'arrosages : Rain Bird (USA).
 - ✓ INEOS, Baerlocher, Itochu, Omiya...etc.
- Une évaluation annuelle des fournisseurs sur la base d'un ensemble de critères :
- ✓ Respect du délai de livraison.
 - ✓ Qualité du produit.
 - ✓ Prix accordés.
 - ✓ Règlement litiges et réclamations client.
 - ✓ Qualité de service/traitement de la commande.
 - ✓ Satisfaction commande (livraison).
 - ✓ Formation et assistance au démarrage, SAV, Documentation.

Par ailleurs, l'entreprise Chiali Tubes entretient de bonnes relations avec ses fournisseurs. Des relations qui peuvent être qualifiées de souples, complexes et de confiance, en raison notamment des multiples avantages dont bénéficie cette société de la part de ses fournisseurs :

- ✓ Fournir les documents techniques et commerciaux.
- ✓ Assurer la formation du personnel Chiali Tubes sur les produits.
- ✓ Fournir les appuis techniques à la demande de Chiali Tubes.
- ✓ Réserver à Chiali Tubes les meilleures conditions de vente pour le territoire.
- ✓ Répondre aux commandes urgentes de Chiali Tubes dans des délais acceptables.
- ✓ Réserver à Chiali Tubes de meilleures conditions commerciales (Prix CFR, Marge, Condition de paiement) lui permettant ainsi un écoulement des produits de manière concurrentielle sur le territoire, à qualité égale par rapport à la concurrence.

e. Le contrôle qualité :

Dans le cadre de sa politique de qualité totale, Chiali Tubes s'est dotée de tout un laboratoire de contrôle qualité, équipé à 100 % avec des machines de test qualité très développées. C'est ainsi que conformément à l'esprit de la norme ISO 9001, des essais sont effectués aussi bien sur la matière première que sur les différents tubes. Chaque lot de tubes n'est autorisé à être commercialisé qu'après avoir subi divers types de contrôle et d'essais : contrôle de l'aspect, contrôle du marquage, contrôle des dimensions du tube (diamètre, épaisseur, ovalisation, essai de gélification, essai de retrait à chaud, essai de résistance à la pression, essai de choc).

Plusieurs équipements de test sont mobilisés à cet effet tels que : Des matériaux de mesure, des bacs de pression, des fraiseuses, appareil de test de tractation, des logiciels informatiques,...etc.

f. La structure de planification et d'ordonnement :

La présente structure a pour rôle essentiel, d'une part, de garantir une exploitation optimale des capacités de production des lignes de fabrication, et d'autre part, de permettre d'éviter au maximum des ruptures de stock en produits finis et donc d'assurer une meilleure satisfaction des clients en termes de disponibilité des produits et des délais de livraison.

A cet effet, le planificateur effectue son travail en collaboration directe avec la structure commerciale et celle de la production et de la maintenance. En effet, dès que les commandes sont reçues du commercial, le planificateur entame les démarches suivantes :

- Programmer les lignes de production (choisir les bonnes lignes, les plus rentables) et veiller à leur utilisation optimale par une analyse de leurs capacités de production en fonction du plan de production (*production plan*) qui est fourni par le fournisseur de la ligne, et qui comprend les éléments suivants : le type d'extrudeuse, le type de matière à extruder (PVC ou PE), les diamètres de tubes, l'épaisseur de la paroi, la masse linéaire (combien pèse chaque mètre de tube), output, la vitesse, output (tonne/annuel), temps de refroidissement.
- Déterminer les besoins et approvisionner les lignes de production.
- Et enfin, établir un suivi rigoureux de la production au travers de l'exploitation d'une fiche remplie par les agents de la production, dont les éléments sont les suivants : l'effectif, la quantité produite (Q), les arrêts de production, les rebuts et déchets, et les mesures de paramètres.

Au final, l'objectif de la démarche de planification est d'atteindre 80 % de capacité de production. Un taux qui est généralement atteint (sauf exception), du fait d'une planification rigoureuse de la production suite à une bonne collaboration entre les différentes structures.

g. La structure commerciale :**• La planification des ventes :**

Il s'agit d'un processus de premier ordre pour la structure commerciale et d'une étape préalable à l'établissement d'un bon de commande interne pour la production. La planification des ventes peut se résumer en deux principales démarches :

- Un calcul des besoins en fonction des commandes et de la production (vérifier s'il y a des lignes à l'arrêt par exemple). Ce calcul se fait par rapport aux éléments suivants : les consommations, le reste à produire, les besoins net $SS = 0$ mois, les besoins net à $SS = 2$ mois pour chaque produit.
- Des relances clients sont effectuées une fois tous les 15 jours, comprenant bien sûr l'état des commandes clients (distributeurs).

Une telle démarche de planification permet à cette entreprise une efficacité commerciale accrue, mesurée par le taux de satisfaction des commandes clients qui est estimé à 90 % par mois, ce qui correspond à une maîtrise totale des commandes clients. Une telle maîtrise est perçue comme un facteur de surveillance de compétitivité et de réactivité aux opportunités du marché et au marketing mix des concurrents, il est de ce fait inscrit comme un axe majeur de l'avantage concurrentiel.

- **Le mix-Marketing de Chiali Tubes :**

- **La politique de produit :**

Chiali Tubes suit une politique de produit axée sur la qualité totale suivant les normes internationales, elle est donc certifiée en :

- ✓ ISO 9001 version 2000 (Management de la qualité).
- ✓ Spécification OHSAS 18001 pour l'hygiène et la sécurité.
- ✓ ISO 14001 pour l'environnement.
- ✓ Le label Tedj pour la qualité des produits.

Malgré l'absence d'exigences normatives, Chiali Tubes fabrique ses produits conformément aux normes internationales de fabrication suivantes :

- ✓ Pour l'eau : norme EN12201, EN1452 (PE, PVC).
- ✓ Pour le Gaz : Norme EN1555 (PE).

Par ailleurs, la gamme des produits de Chiali Tubes est profonde allant du diamètre 16 au 630 pour l'eau et l'assainissement et du diamètre 20 au 150 pour le gaz, elle est assez large puisque incluant l'assainissement, l'eau et le gaz.

- **La politique de prix :**

Les prix pratiqués par Chiali Tubes sont plus élevés par rapport à la concurrence en raison des coûts qui sont dus à l'approche de qualité et de sécurité entamée par l'entreprise.

- **La politique de distribution :**

Pour la distribution de ses produits, Chiali Tubes a recours à deux principaux canaux de distribution :

- **Un canal court :**

Au travers d'un réseau de distribution composé de plus de 40 distributeurs agréés, présent sur tout le territoire algérien. Chaque distributeur vend exclusivement les produits de l'entreprise Chiali et offre la même qualité de service que celle-ci.

Une gestion particulière est réservée par la société Chiali Tubes à son réseau de distribution puisque celle-ci implique à la fois :

- ✓ Des formations techniques gratuites pour l'ensemble de ses distributeurs.
- ✓ Une assistance en management et en organisation à la demande des distributeurs qui est aussi gratuite.

- ✓ Une formation commerciale et financière payante pour l'ensemble des distributeurs.
- ✓ Des remises et des crédits sont accordés aux distributeurs en fonction de leur statut [Statut (01), Statut (02), Statut (03)]. Le distributeur est placé en statut 1, 2 ou 3 par rapport au chiffre d'affaires réalisé.

- **Un canal extra-court :**

Il s'agit d'une vente directe des produits Chiali Tubes en direction des grands comptes et aux gestionnaires des programmes de l'état.

Pour cela l'entreprise mobilise une équipe de (05) vendeurs qui sont des ingénieurs formés en matière de vente et rémunérés en partie suivant le chiffre d'affaires réalisé et encaissé (la prime de motivation peut dépasser le salaire d'un cadre dirigeant de la société).

➤ **La politique de communication :**

Consciente de l'importance pour une entreprise de communiquer vers l'extérieur, l'entreprise Chiali a installé une nouvelle structure chargée de la communication dans une action qui vise non seulement à soutenir son image de marque, mais aussi à développer une culture de qualité chez les clients algériens.

C'est ainsi qu'elle réserve 2% du chiffre d'affaires pour la communication, un taux qui n'est pas négligeable pour un chiffre d'affaires de 4 88 9000KDA en 2008.

Plusieurs formes de communication sont mises en place par Chiali Tubes, à savoir : Le site web, les salons d'exposition, l'habillage des shows Room des distributeurs, la documentation technique, les questionnaires envoyés aux clients chaque trimestre pour tester leur satisfaction, les journées techniques spécialisées. Ajoutons qu'un autre axe de communication est prévu par l'entreprise, il consiste en la réalisation d'une école de formation gratuite au profit des distributeurs et des étudiants en hydraulique.

• **La gestion des stocks :**

Pour éviter les situations de rupture et satisfaire les clients en matière de délais de livraison et de disponibilité des produits, la gestion des stocks collabore en permanence notamment par le biais "de la base de données Sage" avec les structures de planification (production et vente) et d'approvisionnement. En effet, en signalant le stock maxi, mini et de sécurité, la gestion des stocks permet de déclencher les commandes en temps opportun par la structure approvisionnement et d'élargir les délais de livraison pour le responsable de planification vente. Elle permet également d'assurer de meilleures conditions de stockage pour les produits finis et de revente avec un air de stockage de plus de 4 hectares, différents équipements de manutention et (07) magasins. Aussi un suivi rigoureux des stocks est entrepris par le responsable de la gestion des stocks qui établit des états mensuels de consommation de matières premières et des consommables qui seront

transmis à la comptabilité analytique pour une comparaison avec les données de la production pour *une analyse des coûts*.

- **La gestion des créances :**

En 2009, et pour assurer un bon suivi des créances de l'entreprise, l'administration Chiali Tubes a créé un poste chargé de la gestion des créances. Depuis un montant important de créances a été récupéré.

h. La structure informatique :

Chiali Tubes dispose d'un système d'information basé sur la solution Sage qui correspond à une base de données commune pour toutes les structures de l'entreprise (notamment pour les cadres et responsables dirigeants). Comprenant plusieurs applications (commerciale, gestion des stocks, Achat) reliées entre elles en réseau, la solution Sage procure deux principaux avantages :

- Elle permet un travail en équipe au sein d'un réseau.
- Une transformation continue des documents avec une seule saisie, ce qui réduit le risque d'erreurs.

En outre, la solution Sage est soutenue par d'autres applications développées par la direction informatique sous forme de tableaux Excel en plus de l'application Cos Win (GMAO) pour la structure maintenance qui permet au responsable maintenance d'établir un strict suivi des différentes pannes qui surgissent et de leur motifs, pour ainsi construire un historique et donc une base de données spécifique à la structure maintenance lui permettant de prendre les décisions adéquates en temps opportun.

Plusieurs missions sont attribuées à la direction informatique :

- La conception des états d'exploitation suivant la demande des utilisateurs pour qu'ils puissent effectuer leurs analyses.
- La prévention des attaques de virus par une mise à jour régulières des anti-virus ou l'achat de nouvelles versions.
- L'organisation de formations internes pour le personnel en matière informatique.
- L'entretien de tous les équipements informatiques.
- La consultation des observateurs d'évènements pour un suivi rigoureux de l'activité des serveurs.
- La consultation régulière de la boîte Info de la société pour répondre aux messages reçus ou les transférer vers les structures concernées pour une éventuelle réponse.
- La consolidation des informations émises par les différentes structures pour les transmettre en fin de semaine vers d'autres structures, exemple : le transfert des montants facturés de la structure commerciale à la comptabilité.

i. La structure des finances :

Chiali Tubes profite d'une excellente situation financière qui est due essentiellement à la forte croissance que connaît cette entreprise ces dernières années et qui s'explique par une forte demande notamment en PVC, suite à la nouvelle loi interdisant l'usage de l'amiante. Les renseignements présentés ci-dessous peuvent illustrer clairement la situation financière de l'entreprise Chiali Tubes.

- L'évolution du CA sur les trois dernières années :

Le tableau suivant communique le chiffre d'affaires pour les années 2006/2007/2008 :

Tableau 7.5 : L'évolution du chiffre d'affaires de Chiali Tubes

<i>Année</i>	<i>CA en KDA</i>	<i>Taux</i>
2006	2 998 000	-
2007	4 042 000	35%
2008	4 889 000	21%

Source : Chiali Tubes

Nous pouvons constater une évolution positive du chiffre d'affaires en dépit d'un taux d'évolution qui a diminué, passant de 35% en 2007 à 21% en 2008, en raison notamment d'une diminution du programme de l'état.

-Les ratios financiers :

Tableau 7.6 : Tableau des ratios financiers.

<i>Ratios</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>Observation</i>
<u>Ratios de solvabilité et d'autonomie financière :</u>				
• Total Actifs/Dette totale	3,03	3,14	4,17	Favorable
• Capitaux propres/dettes	2,03	2,14	3,17	Favorable
• Capitaux propres/ dettes à moyen terme	2,60	4,00	7,52	Favorable
• Cash flow/emprunt (fin de l'année).	2,22	0,83	1,90	Favorable
• Cash flow/annuité de l'emprunt	8,36	3,88	3,58	Favorable
<u>Ratios de liquidité</u>				
<u>Stocks + créance + Disponibilité</u> Dettes à court terme	2,79	3,79	4,92	Favorable
<u>Créance + disponibilité</u> Dettes à court terme	0,82	1,17	2,62	Favorable
<u>Trésorerie immédiate</u>				
Disponibilité /Dettes à courts terme	0,08	0,08	0,28	Favorable
<u>Ratios de rentabilité :</u>				
• R. commercial	17	12	11	Favorable
• R. Financière	20	14	20	Favorable
• R. économique	16	12	13	Favorable

Source : Chiali Tubes

Commentaire :

En observant les ratios relatifs à la solvabilité et à l'autonomie financière, nous pouvons constater les faits suivants :

- ✓ L'entreprise dispose d'un total d'actifs qui recouvre largement l'ensemble des dettes.
- ✓ Un fort degré d'autonomie financière de l'entreprise Chiali Tubes envers les organismes financiers.
- ✓ Une capacité de remboursement dans les délais, des annuités et emprunts.

Les ratios de liquidité pour leur part, nous permettent de déduire :

- ✓ Par le ratio de liquidité générale que l'entreprise est en parfaite mesure de faire honneur à ses engagements.
- ✓ Par le ratio de trésorerie générale que l'entreprise tend vers une extrême autonomie envers les banques.

Les ratios de rentabilité de leur côté reflètent essentiellement un bon usage des ressources et capitaux de l'entreprise.

-L'équilibre financier de l'entreprise Chiali Tubes :

L'équilibre financier peut être mesuré à travers les éléments suivants :

Le fond de roulement et le besoin en fond de roulement :

L'entreprise Chiali Tubes profite d'un fond de roulement positif en constante évolution et qui dépasse largement le besoin en fond de roulement. Elle profite également d'une garantie financière suffisante. Le tableau ci-dessous est très illustratif :

Tableau 7.7 : Illustration de l'équilibre financier de l'entreprise Chiali

Années	2006	2007	2008
Désignation			
BFR	617	730	758
FR	687	1008	1213
Taux de couverture	111%	138%	160%

Source : Chiali Tubes

j. Le management de Chiali Tubes :

Pour une meilleure satisfaction des exigences, besoins et attentes de ses clients, Chiali Tubes avait opté pour une organisation de travail et des méthodes de gestion les plus modernes, en particulier l'approche (PDCA) et l'approche orientée client et cela conformément aux recommandations de la norme ISO9001 :2000.

§2/ Approche de l'environnement externe de Chiali Tubes :

L'environnement dans lequel l'entreprise Chiali exerce son activité peut être qualifié d'instable et d'imprévisible, plusieurs raisons le justifient :

a. Eléments sur l'industrie algérienne de la plasturgie :**a.1.L'état générale de l'industrie algérienne de la plasturgie :**

« L'Algérie dispose de quelques 580 unités de transformation de matières plastiques recensées en 2006 employant 10.000 personnes avec en 2006, une capacité annuelle de production estimée à 275.000 tonnes qui vont de l'agroalimentaires (emballage conforme à l'hygiène alimentaire) au culturel (brochures, disques, stylos, protèges cahiers,...) aux bâtiments et aux ouvrages de l'eau et du gaz.

L'industrie algérienne de la plasturgie est une activité qui tend à être totalement reprise par le secteur privé à travers des PME/PMI de type familiale.

On a enregistré, la décennie 2000, une croissance de l'activité de transformation du plastique essentiellement par la production des emballages mais aussi par la fabrication de tubes d'adduction d'eau ou de raccordement au gaz.

Le marché des canalisations plastiques est fortement tiré par les projets d'état (hydraulique, gaz, agriculture et bâtiment) »¹.

a.2. Les contraintes structurelles pesant sur l'industrie algérienne de la plasturgie :

« - Des contraintes liées à l'approvisionnement en matières premières :

Les matières premières (résines, colorants, additifs) sont majoritairement importées et leurs prix - issus d'une structure de marché fournisseurs/oligopoles - sont fixés par ces fournisseurs avec des fluctuations liées à celles des hydrocarbures.

En 2006, l'ENIP ne répondait qu'à 20.000 tonnes de résines PVC et 32.000 tonnes de résines PEBD soit 52.000 tonnes sur une demande annuelle moyenne de 250.000 tonnes/275.000 tonnes soit à 20% de la consommation annuelle de l'industrie algérienne des matières plastiques. Les additifs sont totalement importés.

Les fournisseurs /oligopoles-firmes euro-méditerranéennes qui se partagent le marché algérien des intrants en 2006 sont :

ATOFINA (Maintenant Akerma ex-filiale pétrochimie de Total), SABIC (Arabie Saoudite, de capitaux mixtes publiques-privés), Bassel (ex-filiale commune de Shell-BASF), ...etc.

- D'autres contraintes structurelles :

Elles portent notamment sur les conditions dans l'utilisation des capacités de production :

- ✓ La capacité financière pour soutenir le maintien d'un niveau de modernisation en matière technologique, le développement économique et commercial et le financement des besoins en fonds de roulement (dont les délais de paiements élevés par les clients).
- ✓ La concurrence des produits d'importation.
- ✓ La maîtrise de la maintenance des équipements de production (qui est faible).
- ✓ Accès limité à l'information.
- ✓ Faiblesse de l'innovation technique et commerciale.
- ✓ Contraintes réglementaires (envisagées pour l'avenir)
- ✓ L'adoption du système de management de l'environnement (traitement des déchets plastiques).

¹ Maghraoua Mohamed, étude de l'environnement externe de l'entreprise CHIALLI, direction commerciale de Chiali Tubes, 2007. P.23

- ✓ Le remplacement pour les tubes et tuyaux en PVC, des stabilisants à base de plomb par d'autres stabilisants et ce, pour des raisons de santé alimentaire»¹.

a.3. Tendances de l'industrie algérienne de la plasturgie:

➤ **« 2008/2017 :**

L'industrie algérienne de la plasturgie du futur doit être capable de se mouvoir /reconvertir rapidement et avec succès.

La prise en charge avec succès des préoccupations centrées sur les tendances et fluctuations du marché, de la concurrence et de la clientèle, exige de l'industrie algérienne de la plasturgie à se mettre au statut de « l'entreprise intelligente » basée sur les TIC, les partenariats et la socialisation des compétences.

➤ **2017/2030 :**

L'industrie algérienne de la plasturgie doit anticiper (et non plus se contenter à répondre à ...) l'évolution du marché, de la concurrence et les comportements de ses clients. Ses préoccupations seront plus centrées sur l'environnement, les changements climatiques, les réserves des matières dont sont issues les matières plastiques- leur durée de vie probable et le cours des matières/coût d'accès à ces matières premières-, les facteurs de stabilité socio-économiques et géopolitiques, les variantes technologiques, les compétences, les innovations (sur les produits, sur les services et sur la valeur délivrée aux clients), la proximité des clients pour leur fidélisation (les clients auront beaucoup plus de sources d'informations et l'entreprises n'aura plus le dernier mot !) »².

b. Eléments spécifiques au secteur algérien des canalisations Tubes :

« Les usines fabricants des tubes représentent 8,5% du total du nombre d'usines de plasturgie soit 50/580. Alors que la production annuelle moyenne est de 39.000 tonnes pour les tubes soit 14% de l'ensemble de la production de l'industrie algérienne de plasturgie qui est évaluée à 275.000 tonnes »³.

b.1. La concurrence :

L'entreprise Chiali est exposée depuis 2004 à une rude concurrence dont quatre types ont été identifiés :

¹ Maghraoua Mohamed, op.cit, p.25.

² Idem, p.28.

³ Ibid.

➤ **« Une concurrence de marque :**

Il s'agit de produits similaires dans la même zone de prix soit tarif public (HT) du groupe Chiali + ou – 25%. Six principaux concurrents sont cernés :

- ✓ Tubex/ITP/Metallor/ORAN
- ✓ K.plast/Sétif.
- ✓ Tuboplast/Alger.
- ✓ Plastub/Ghardaia
- ✓ Maprogaz/Sétif.
- ✓ T.Plast/ S.B.A.

➤ **Une concurrence de produits :**

Il s'agit de produits similaires quelque soit la zone de prix. Tous les concurrents en canalisations plastiques, ils sont en nombre de 29 concurrents.

➤ **Une concurrence de besoin :**

Tous les produits satisfaisant le même besoin, quelque soit la zone de prix. Ils sont en nombre de 35 concurrents.

➤ **Une concurrence par segment :(Produits de substitution).**

La concurrence est frontale dans le segment de marché AEP :

- ✓ Avec la fonte ductile et le PRV (polystyrène renforcé en fibre de verre).

La concurrence est frontale dans le segment de marché assainissement.

- ✓ Avec le béton »¹.

Les concurrents notamment directs constituent une vraie menace pour l'entreprise Chiali tubes puisqu'ils sont de la même taille et sont certifiés ISO, leur pression se situe en particulier au niveau de la variable prix ainsi que l'imitation des journées d'étude. Face à une telle situation, beaucoup d'efforts sont tentés par cette entreprise dont l'amélioration de la démarche qualité, la recherche de toute forme de différenciation (Introduction de nouvelles homologations techniques notamment la marque Tedj acquise en 2009) en plus d'un positionnement judicieux du rapport qualité/prix à même de constituer une offre avantageuse pour la satisfaction de la chaîne de valeur et de la réussite de ses clients.

b.2. L'état :

Comme étant un élément fondamental de l'environnement, son influence réside dans les points suivants :

- ✓ Les projets lancés chaque année qui sont conditionnés par l'évolution des prix du pétrole.
- ✓ Le manque de rigueur et de réglementation en matière d'eau et d'assainissement.

¹ Maghraoua Mohamed, op.cit.

c. Les facteurs clés de succès identifiés :

Les facteurs clés de succès de l'industrie algérienne des matières plastiques, face à la concurrence, peuvent être résumés dans les (09) critères suivants :

- ✓ Qualité et régularité de la gestion de l'image de marque.
- ✓ Qualité des produits.
- ✓ Services commerciaux et techniques aux clients (dont les innovations commerciales renouvelées et l'assistance techniques).
- ✓ Programmes et actions de fidélisation des clients.
- ✓ Disponibilité et qualité des catalogues techniques.
- ✓ Efficacité du réseau de distribution.
- ✓ Disponibilité d'une force de vente.
- ✓ Respects des planning/délais de livraison demandés par les clients.
- ✓ Rapports qualité/prix.

§3/ Les ressources et les compétences de Chiali Tubes :**a. Les ressources :****a.1. Les ressources immatérielles :**

Elles consistent essentiellement en :

- Une forte image de marque formée par : une forte culture (= valeur, vision, normes, expériences passées,...+qualité des relations avec les clients et les distributeurs.
- Une très bonne réputation : Chiali Tubes est connue pour des prestations et des produits de qualité.
- Une clientèle très diversifiée, à savoir : les directions d'hydraulique, les agences de la société algérienne des eaux (ADE), les grandes entreprises publiques, les PME/PMI publiques et privées, les entreprises de réalisation.
- Des fournisseurs de renommée mondiale, en particulier : Georg Fischer (Piping Systems), Renolit, Ineos, Banides et Debeaurain, Rain Bird, Flowserve, Total, J.Sauron S.A. (Matériel de soudage et de mise en œuvre), VAG-Armaturen GmbH, Itochu, Pro San, Wavin.
- Les certifications de qualité :
 - ISO 9001 V2000, 2008 → Management qualité.
 - ISO 14001 → Hygiène et sécurité
 - ISO 18000 → Environnement
 - Certification l'IANOR (TEDJ) → Certification produit.
- Un réseau de distribution inédit.

a.2. Les ressources humaines :

L'entreprise Chiali Tubes dispose d'un potentiel humain de haut niveau, jeune (équilibre parmi les catégories d'âges). Le personnel est sélectionné sur la base de critères rigoureux justifiant une formation appropriée et capitalisant une grande expérience.

a.3. Les ressources financières :

Des ressources financières abondantes.

a.4. Les ressources physiques :

- 14 lignes de production dotées de différents équipements (machines), récents qui datent de 1999 à 2008, renouvelés à chaque fois que le besoin est exprimé. Exemple : Sécheurs, extrudeuses, bacs de calibrage, bac de refroidissement, marqueuse, Tireuse, découpeuse, scies enrouleurs, Instruments de surveillance et de mesure.
- (02) stations de compoundage, une installation séchage matière.
- Bande de sertissage, Ambaleuse automatique.
- Atelier d'usinage mécanique et de soudure, Atelier d'entretien de matériels roulant.
- Des équipements de test, des matériaux de mesure, des bacs de pressions, des fraiseuses, Appareil de test de tractation, ...
- Des logiciels informatiques (Solution Sage, Différentes applications informatiques), serveurs, réseau intégré, ordinateurs, ...).
- Air de stockage de plus de 4 hectares, différents équipements de manutention, (07) magasins.
- Broyeurs et Microniseurs pour le recyclage des rebuts et déchets.

b. Les compétences :**b.1. Les compétences de management général :**

- Un management fondé sur l'approche (PDCA) et l'approche orientée client.
- Une organisation flexible suivant les exigences du marché (notamment pour la structure commerciale).
- Animation des hommes, en particulier des vendeurs par le biais des primes de motivation et d'une tolérance aux initiatives individuelles.
- Un contrôle rigoureux des différentes structures de l'entreprise au travers des rapports d'activité présentés mensuellement à la direction issus d'un suivi quotidien de toutes les opérations effectuées.
- Echange de données informatisées.
- Garantie d'un excellent service après vente et d'une prise en charge totale et immédiate des réclamations clients.

b.2. Les compétences intra-service : (fonctionnelles)

- **La Fonction des ressources humaines :**

- Capacité de formation et de perfectionnement du personnel à travers des actions de formation et des séminaires tant en Algérie qu'à l'étranger.
- L'usage de l'approche ISHIKAWA dans le traitement des accidents de travail.
- Sélection du personnel sur la base de critères rigoureux.

• La Fonction de production :

- Une maîtrise des données techniques (mise à jour des spécifications techniques, gestion et mise à jour d'une banque de données relative aux normes techniques (AFNOR, ...).
- Une planification rigoureuse de la production justifiée par un taux de rebut acceptable et une productivité mensuelle qui dépasse les 60% par ligne.

• La Fonction commerciale :

- Une bonne planification des ventes.
- Une bonne gestion des créances clients.
- Une assistance technique permanente des clients.
- Création de catalogues spécialisés.
- Organisation de journées techniques spécialisées.
- Culture de l'écoute client.
- Une bonne gestion d'un réseau de distribution inédit.

• La Fonction approvisionnement :

- Massification des achats permettant à la fois d'éviter les ruptures de stock (0% de rupture de stock matière) et de réduire le coût d'achat.
- Evaluation et choix rigoureux des fournisseurs.

• La Fonction maintenance :

- Une bonne maîtrise de la maintenance des équipements de production.

b.3. Les compétences transversales :**• Les compétences intra- entreprise :**

- Bonne planification et ordonnancement de la production par une collaboration permanente entre les différentes structures, en particuliers : la commerciale, la production et la maintenance.
- Un management qualité assuré par la diffusion d'une culture qualité (implication de l'ensemble du personnel de l'entreprise).
- Qualité du service client.
- Coordination entre les différentes activités à l'intérieur de l'entreprise au travers d'un système d'information fiable permettant de conserver les informations créées, de les utiliser dans d'autres activités de la chaîne de valeur.

• Les compétences inter-entreprises :

- Complexité, souplesse et exclusivité des relations avec les fournisseurs.
- Exclusivité des relations liant l'entreprise à ses distributeurs.

b.4. Les compétences professionnelles :

Un potentiel humain compétent et expérimenté.

c. Les compétences clés de Chiali Tubes : (Application de la méthode VRIS).

Tableau 7.8. : Représentation de l'application de la méthode VRIS sur l'entreprise Chiali Tubes.

<i>Ressources et compétences</i>	<i>Valeur</i>	<i>Rareté</i>	<i>Inimitabilité</i>	<i>N-Substituabilité</i>	<i>Avantage Concurrentiel</i>
Massification des achats.	Oui	Oui	-	-	Temporaire
Réseau de distribution inédit.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Culture de l'écoute client.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Compétence et expertise du potentiel humain.	Oui	Oui	Oui	-	Défendable
Maîtrise des données techniques et leur mise à jour régulière.	Oui	Oui	-	-	Temporaire
Relation complexe et exclusive avec des partenaires de renommé mondiale.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Excellent SAV et prise en charge immédiate des réclamations clients.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Qualité des produits et des services.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Excellente communication externe.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Equipements de laboratoire de contrôle qualité.	Oui	Oui	-	-	Temporaire
Excellente gestion des livraisons	Oui	Oui	-	-	Temporaire
Notoriété bien assise et ancienne de Chiali.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Compétence et aspect visionnaire de Mr. Chiali	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
La maîtrise de la maintenance des équipements de production.	Oui	Oui	-	-	Temporaire
Planification rigoureuse de la vente et de la production.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Organisation de journées techniques spécialisées.	Oui	-	-	-	Temporaire
Evaluation et choix rigoureux des fournisseurs.	Oui	-	-	-	Temporaire
Fiabilité du système d'information	Oui	Oui	-	-	Temporaire
Assistance technique des clients.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Organisation flexible.	Oui	Oui	-	-	Temporaire

Le modèle d'Amit et Schoemaker(1993) peut donc être représenté comme suit :

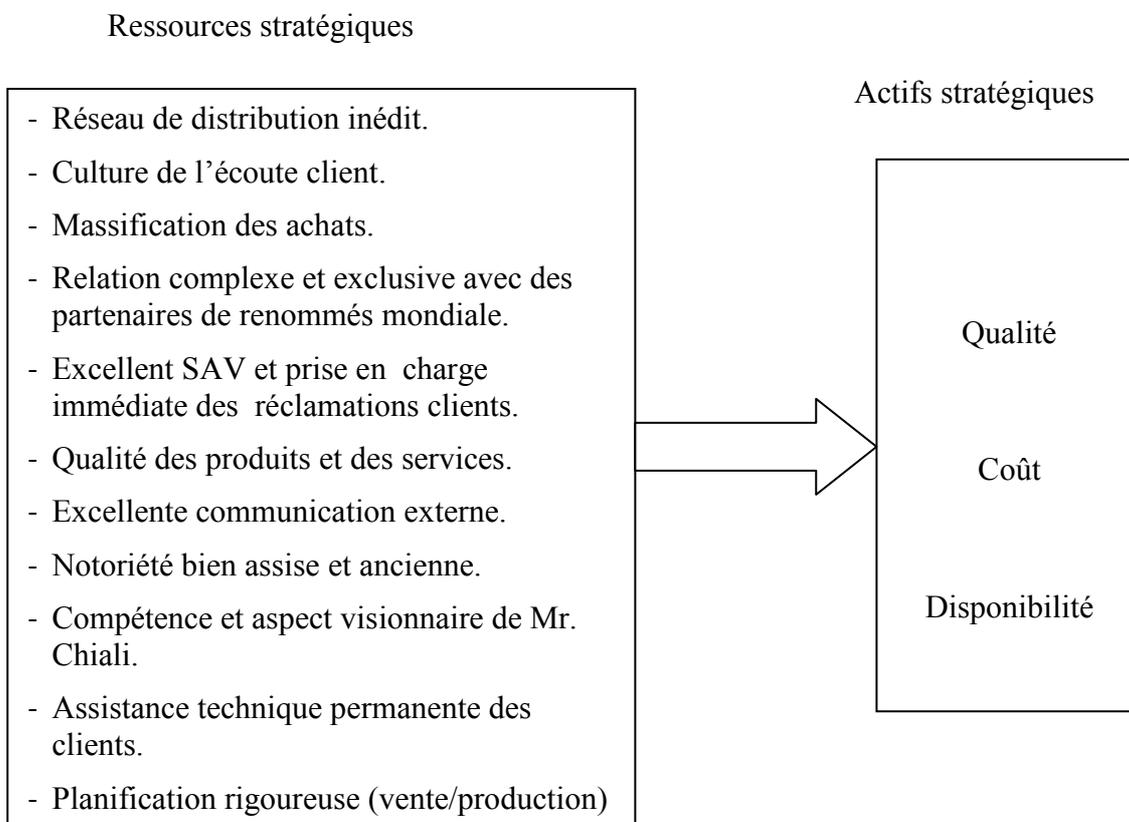


Figure 7.4. : Application du modèle d'AMIT et Schoemaker à l'entreprise Chiali Tubes

**SECTION 03: ETUDE DE CAS CHEZ L'ENTREPRISE KHENTEUR
COMPOSANTS AUTOMOBILES (KCA)**

Le second secteur ciblé par notre étude est le secteur des composants automobiles pour une tentative d'analyse de l'entreprise Khenteur composants automobiles (KCA). On suivra donc la même démarche de développement suivant trois paragraphes pour présenter une analyse interne, une approche externe et enfin un repérage des ressources et des compétences stratégiques.

§1/ Analyse interne de Khenteur composants automobiles :**a. La fonction des ressources humaines :*****a1. Le potentiel humain de KCA :***

- Examinons dans le tableau suivant l'évolution des effectifs et l'ancienneté du personnel de l'entreprise KCA pour les années (2006-2007-2008-2009) :

Tableau 7.9 : L'évolution de l'effectif et l'ancienneté du personnel KCA.

L'année	Effectif				Ancienneté				
	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total	≥ 20 ans	-20≥ 10 ans	-10&≥5ans	5 & ≥ 01ans	- 1 année
2006	16	19	78	113	-	-	-	-	-
2007	15	13	68	96	-	-	-	-	-
2008	18	19	61	98	-	-	-	-	-
2009	18	20	64	104	9	22	33	13	25

Source : KCA.

En 2009, l'effectif de KCA a atteint 104 employés, un chiffre qui n'est guère stable et qui peut diminuer en raison du fort taux de Turnover que connaît cette entreprise (notamment pour le personnel d'exécution) et qui s'est arrêté en 2007 à 15% suite à une démotivation des employés liée à leur non satisfaction en matière de salaire (pas de primes de motivation).

Concernant l'ancienneté du personnel de cette entreprise nous constatons que :

- ✓ 22% de l'ensemble de l'effectif ont passé entre 10 et 20 ans au sein de l'entreprise.
 - ✓ Alors que 33 % ayant passé entre 5 et 10 ans.
 - ✓ Et 9% ayant plus de 20 ans d'ancienneté.
- La pyramide des Ages de l'entreprise KCA peut être représentée dans le tableau suivant :

Tableau 7.10 : La pyramide des âges de l'entreprise KCA.

<i>L'année</i>	<i>Effectif par âge</i>			
	<i>18-30 Ans</i>	<i>30-45 Ans</i>	<i>45 Ans et plus</i>	<i>Total</i>
2009	37	59	8	104

Source : KCA

La pyramide des âges de l'entreprise KCA indique donc que :

- ✓ 35% de l'effectif globale sont des jeunes de 18 à 30 ans.
 - ✓ Alors que la catégorie 30 à 45 ans représente 56%de l'ensemble de l'effectif.
 - ✓ Et seulement 07% ont plus de 45 ans.
- Les compétences des ressources humaines de l'entreprise KCA :

D'après les informations fournies par le tableau7.9 ci-dessus présenté, ainsi que les entretiens effectués avec les cadres de cette entreprise, il nous apparait clairement que :

- ✓ 17% de l'effectif global correspond à des cadres (des ingénieurs et des licenciés expérimentés).
- ✓ Alors que 62,5% représente la classe exécutive (l'exécution) avec un niveau d'enseignement moyen.
- ✓ Enfin la catégorie maitrise (DEUA pour l'essentiel) enregistre un taux de 18%.

Au final, nous pouvons conclure d'après tout ce qui vient d'être présenté et suivant la nature de l'activité et la taille de l'entreprise KCA , que celle-ci et en dépit d'un taux de turnover élevé, dispose d'un potentiel humain jeune(concentration sur la tranche d'âges18 à 40 ans), ancien et expérimenté (55% ayant passé de 5 à 20ans au sein de l'entreprise) .

a.2. La gestion des ressources humaines chez KCA :

Il s'agit de l'analyse des politiques de GRH spécifiques à l'entreprise KCA.

• La politique de recrutement :

Le processus de recrutement suivi par l'administration KCA s'effectue en trois principales étapes :

- L'usage d'une fiche de renseignements remplie par le candidat, comprenant des questions ayant trait : aux études suivies par le candidat, à ses principaux traits de personnalité, à son expérience professionnelle, au salaire souhaité, à la connaissance de l'entreprise, et enfin aux motivations de candidature.
- Un entretien encore plus précis sera réalisé par le PDG de cette entreprise, dans le but d'évaluer les compétences et expériences professionnelles du candidat ainsi que son niveau de connaissance (divers et pour le poste postulé).
- Si le candidat est retenu, il fera l'objet d'une période d'essai de 01 à deux mois avec un programme d'intégration d'une semaine qui correspond aux thèmes de formation suivants : Principes SMQ, principes satisfaction clients, planification de production, procédures d'achats et gestion des stocks, études et conception.
- A la réalisation des objectifs le candidat sera recruté de manière définitive.

• La politique de formation :

En vue d'une amélioration continue de ses compétences professionnelles, KCA prévoit un budget de 731005,00 DA pour la formation de son personnel, fait appel à des organismes de formation nationaux et étrangers, et cible des thèmes de formation en adéquation avec les enjeux actuels tels que :

- ✓ La maîtrise du nouveau système comptable.
- ✓ Administration réseaux et sécurité.
- ✓ Initiation sur les moules maîtrise et outils.
- ✓ Méthodologie de résolution des problèmes.
- ✓ L'analyse fonctionnelle.
- ✓ Les règles de négociations.
- ✓ La communication.
- ✓ Discovery système informatique.
- ✓ Management des projets.

• La politique de promotion :

Il n'existe pas de politique de promotion chez l'entreprise KCA, ce qui explique en partie la démotivation du personnel de cette société.

En outre, et pour effectuer son travail, la direction GRH est dotée de plusieurs logiciels informatiques : de pointage, de paye, de DAS qui est relié à la CNAS.

Enfin, nous pouvons conclure que l'entreprise KCA souffre d'un manque considérable en matière de gestion des ressources humaines, justifié par l'inexistence d'une politique d'évaluation, de promotion, ou de motivation, en plus d'une absence totale d'analyse autour de tous les événements que subit la variable ressource humaine au sein de l'entreprise.

b. La structure de production :

Les produits fabriqués par Khenteur composants automobiles consistent principalement dans les régulateurs de tension et les centrales clignotantes.

Le processus de fabrication s'effectue au travers d'un système de production par ateliers spécialisés, c'est ainsi qu'il existe (05) ateliers :

Atelier fonderie Zamak :

- *Les équipements :*
 - Machine automatique.
 - Presse injection Zamak Fresh 75T.
 - Presse Cogemec 50 tonnes ;
- *Production pièces de 20 à 1000 g.*
- *Matière première utilisée : le Zamak.*
- *Ressources humaines :*
 - Une équipe qui veille à la maintenance des moules, disques et des machines (niveau 1).

Atelier pièces métalliques :

- *Les équipements :*
 - Des presses avec hétérogénéité centrale de type ROSS (50 et 80 tonnes).
 - Découpeuses de plaquettes de 0,1 mm à 1,5 mm.
- *Matières premières : métal, cuivre et cuivre jaune.*

Atelier plastique :

- *Les équipements :*
 - Machine Battenfeld 50,75 et 120 tonnes.
 - Four de séchage.
- *Matières premières :*
 - Polyamide, ABS, Prolypropiline.

Atelier circuits imprimés :

Le processus de production se déroule conformément aux phases suivantes : La conception et la réalisation de films (drawings), la sérigraphie, le perçage, la gravure, l'étamage, et le découpage.

➤ *Les équipements :*

Table de sérigraphie, perceuse numérique, étameuse, découpeuse.

Atelier produits finis :➤ *Les équipements :*

Des chaînes d'assemblage modernes, équipées de tous les moyens de contrôle, permettant la fabrication selon les normes de qualité les plus rigoureuses, des différents modèles de pièces électriques pour automobile.

➤ *Les moyens humains :*

Une équipe d'ingénieurs dans les différentes spécialités réalise les concepts, les modèles et les dossiers de fabrication.

Evaluation et contrôle des ateliers :

Le contrôle de chaque atelier se fait au travers d'un *planning de surveillance* rempli par chaque opérateur qui doit préciser le délai de l'opération effectuée (date début et fin). L'objectif est toujours de 01 (Prévu = réel), des justifications sont exigées dans le cas contraire. Le planning de surveillance est appuyé par des fiches suiveuses remplies pour chaque lot de produits (1 lot = 1000 produits). Les lots de produits seront ensuite validés par échantillonnage par le service de contrôle qualité avant d'être transférés vers les magasins.

Efficacité et performance de la production :

La performance de production est mesurée par rapport au taux de rebut et au délai de réalisation.

- **Le taux de rebut :****Tableau 7.11 : L'évolution du taux de rebut.**

<i>Désignation</i>	<i>Taux de Rebut (2007)</i>		<i>Taux de Rebut (2008)</i>		<i>Valeur Rebutée</i>	
	<i>Objectif</i>	<i>Atteint</i>	<i>Objectif</i>	<i>Atteint</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
<i>Ateliers</i>						
Atelier 1	533 ppm	699,85 ppm	533 ppm	593,16 ppm	44672,39	43250
Atelier 2	10 k ppm	7,71 Kppm	10 kppm	11,56 kppm	71051,24	97.171
Zamak	18 kppm	00,00 kppm	-	-	00	00
Plastique	8,75kppm	2,28 kppm	-	-	5354,46	00
Métallique	1,8 kppm	0,66 kppm	-	-	731,19	00
<i>Source : KCA</i>					121809,48	140421,00

- Le délai de réalisation :

Tableau 7.12 : Evolution du délai de réalisation.

<i>Ateliers</i>		<i>Désignation</i>	<i>Année 2007</i>		<i>Année 2008</i>	
			<i>Objectif</i>	<i>Atteint</i>	<i>Objectif</i>	<i>Atteint</i>
AT ₁			1	1,02	1	1,05
AT ₂			1	0,89	1	0,96
AT ₃	Zamak	1		1,03	1	0,97
	Plastique			0,86		1,04
	Métallique			1		1,07

Source : KCA

Commentaire :

Concernant le taux de rebut, nous pouvant constater une diminution dans l'ensemble, sauf pour l'atelier (02) où une forte augmentation a été enregistrée, dont les principales causes sont liées à l'erreur humaine (le processus de production est manuel), ainsi qu'aux différentes pannes des machines. Plusieurs actions ont été entreprises en ce sens :

- ✓ L'analyse approfondie du processus de production par les ingénieurs pour un décèlement des opportunités d'amélioration en vue d'atteindre le zéro défaut.
- ✓ Un renforcement de l'autocontrôle après chaque phase.
- ✓ Une étude des causes des courts circuits et soudure sèches sur les produits, en particulier (122, 125, 241), pour entamer ainsi les actions nécessaires y compris la formation du personnel notamment d'insertion.

Les délais de réalisation pour leur part sont généralement atteints.

c. La structure maintenance :

La maintenance des équipements est régie par un strict processus d'organisation qui se déroule en deux étapes :

L'entretien préventif

L'entretien préventif s'effectue après une longue étude des machines et une consultation de l'historique des pannes les plus fréquentes, pour ainsi établir un calendrier légendaire, journalier, hebdomadaire, mensuel, trimestriel, semestriel et annuel, relatif à une maintenance préventive qui est destinée à réduire la fréquence des pannes curatives.

L'entretien curatif :

De son côté, il consiste en une opération de dépannage lors de la signalisation des pannes, l'entretien curatif se fait après consultation du tableau d'habilitation pour choisir le technicien selon la nature de la panne.

Par ailleurs, d'autres missions sont attribuées à la structure maintenance, elles peuvent se résumer dans les points suivants :

- Maintenir en bon état le patrimoine immobilier et autre installations telles que les portes, les bureaux, les chaises, ..., le parc auto....
- Prendre en charge la fonction hygiène des lieux internes et externes.
- Assurer la sécurité des biens, équipements, lieux et personnes.
- Prendre en charge la réalisation des projets demandés sous cahiers de charges par la direction.
- Assurer une bonne gestion du stock des pièces de rechanges (pour éviter les ruptures).
- Assurer l'usage et la conservation de l'outillage.

La performance de cette structure est évaluée suivant deux indicateurs, à savoir : le temps de réparation moyen et la consommation des pièces de rechange. C'est ainsi, qu'en 2008, le temps de réparation moyen a été de 2h/panne pour un objectif de 1,9h/panne. La consommation des pièces de rechange a enregistré de son coté 365,64 KDA pour un objectif de 152 KDA (exceptionnellement pour cette année) avec un montant de consommables de 61,99 KDA pour un objectif de 150 KDA.

Enfin, les objectifs de la structure maintenance sont toujours réalisés du fait d'une intervention immédiate de l'équipe maintenance en plus d'une bonne gestion du stock des pièces de rechange.

d. La structure achat :

Le processus achat affecte directement le coût des produits qui est l'un des axes stratégiques majeurs sur lequel l'entreprise KCA mise fortement. C'est en ce sens que l'administration KCA compte pour l'achat des composants et matières dont elle a besoin sur plus de 60 fournisseurs (Star France, Sermo France, Mori Italien, Sécop (France)...), répartis à travers le monde et choisis sur la base d'un ensemble de critères, en particulier : le prix d'achat, le délai de livraison et la qualité.

Signalons qu'en 2008, la société a pu et grâce aux compétences de son responsable achat en matière de négociation, réaliser un gain de 19,58% sur les achats effectués pour un objectif de 10 % seulement, un résultat qui s'explique aussi par :

- Une préférence pour la zone Dollars.
- Une centralisation (groupement) des achats.

Concernant le délai de livraison et toujours pour l'année 2008, une moyenne de 4 mois sur l'ensemble des commandes effectuées a été réalisée pour un objectif

de 6 mois, conséquence directe d'un suivi rigoureux des achats (suivi des commandes, suivi des expéditions, des dédouanements,...etc.) et cela en dépit des conditions liées à un achat externe.

e. La gestion des stocks :

La gestion des stocks chez l'entreprise KCA se donne deux principaux volets de missions :

En Amont, elle a pour rôle de soutenir le responsable des achats par l'établissement des états des besoins, de l'historique des différents fournisseurs par famille de produits, et par une détermination des meilleurs délais d'approvisionnement et de couverture.

En aval, la gestion des stocks veille à la réception des produits achetés par un contrôle qualitatif et quantitatif.

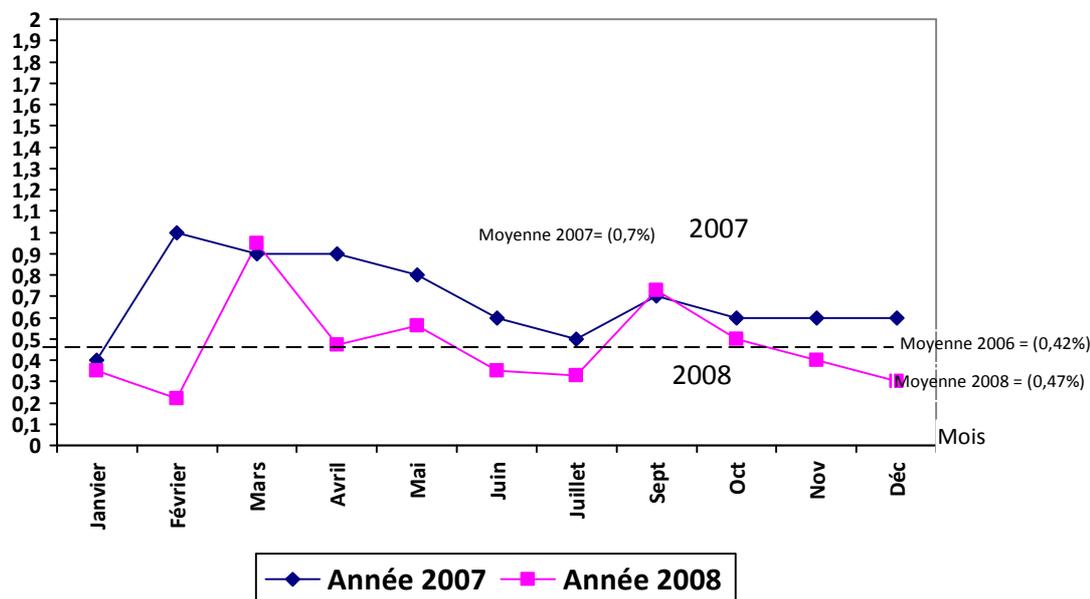
Le responsable de la gestion des stocks prévient également les ruptures, par un inventaire fréquent des stocks, une surveillance accrue des surconsommations et un élargissement des délais de livraison en prévoyant toujours une marge de liberté de 4 à 5 mois. C'est ainsi, qu'en 2008, zéro écart après inventaire a été enregistré avec une moyenne de (02) ruptures de stock (qui sont liées à des conditions externes à l'entreprise). Une telle situation reflète une maîtrise parfaite du processus de gestion des stocks.

f. Le contrôle qualité :

Dans le cadre de sa politique de qualité, l'entreprise KCA entame un contrôle qualité à chaque phase du processus production ainsi qu'un contrôle complémentaire sur les produits finis par le biais d'un échantillonnage et en utilisant des bandes d'essai dont l'entretien se fait annuellement.

La performance de cette structure est mesurée par le taux de retours clients qui a atteint en 2006 une moyenne de 0,42%, alors qu'en 2007 ce taux s'est élevé à 0,7% pour s'être arrêté à 0,47% en 2008, ce qui est acceptable par rapport à un objectif annuel de 0,32%. Le graphe suivant est très illustratif :

Nbrs R.C./Nbrs de Livraison

**Grappe 7.1 : Taux de retours clients**

Source : KCA

g. La structure étude et conception :

La structure étude et conception (ou le bureau d'étude) contribue fortement à l'axe stratégique de pérennité poursuivi par l'entreprise KCA. C'est ainsi, que deux principales missions lui sont assignées :

- ✓ L'élargissement de la gamme des produits.
- ✓ Le développement de nouveaux produits qui s'adaptent au rajeunissement du parc automobile.

L'accomplissement de ces missions exige des ingénieurs du bureau d'étude le suivi d'un certain nombre d'étapes :

- Sur la base d'un cahier de charges marketing et d'une fiche programme (données techniques relatives au produit + les objectifs en termes de délais et de coûts) élaborés par la direction, le bureau d'étude entame son processus de développement par une mise en place d'un planning prévisionnel d'étude et de conception qui spécifie la durée du projet. Il s'agit de la première étape.
- L'établissement d'un second planning de conception et de réalisation définitif correspondra à la deuxième étape.
- La troisième étape consiste en une analyse fonctionnelle des produits (les produits d'origines) qui permettra d'en étudier toutes les fonctions et contraintes, ainsi que leur milieu de montabilité.

- Une recherche documentaire sur les produits en question, dont l'objectif est double : accumulation de connaissances sur les produits, standardisation de certains composants sur tous les produits en vue de réduire leurs coûts, fera l'objet de la quatrième étape.
- La véritable conception et l'élaboration de l'architecture des produits en faisant usage de logiciels informatiques (Autocad + Solidworks), correspondra à la cinquième étape.
- Dans la sixième étape, on procédera à la consultation des différents fabricants d'outillages et de moules (dans le cadre de la sous-traitance).
- La conception du processus de fabrication qui sera validée par une commission spécialisée (la septième étape).
- L'étape huit du projet consistera en une estimation du coût de revient du nouveau produit pour le comparer au coût objectif.
- Et enfin, le lancement de la production sera la dernière étape.

D'après cette brève présentation, nous pouvons déduire que le bureau d'étude et de conception s'avère d'un grand intérêt pour l'entreprise KCA, lui permettant d'accumuler une multitude de connaissances dans son domaine d'activité. Néanmoins, il n'atteint pas le niveau d'une véritable fonction de recherche et de développement, et cela pour les raisons suivantes :

- ✓ Nombre insuffisant de personnes affectés à la structure (03 personnes).
- ✓ Faible budget consacré à la R&D (01% du chiffre d'affaires).
- ✓ Enfin, en 20ans d'existence l'entreprise KCA a déposé seulement deux brevets, à savoir :
 - Le premier délivré en 1987 relatif aux centrales clignotantes.
 - Le second délivré en 2005 qui correspond aux régulateurs.

h. La structure informatique :

La société KCA SPA est actuellement en phase d'installation d'une solution informatique de type PGI/ERP (progiciels de gestion intégrés), qui fondera les bases de son système d'information en créant une base de données unique qui permettra de travailler directement sur les mêmes données de la conception à la commercialisation.

La mise en place d'un tel système permettra à cette entreprise de bénéficier de deux principaux avantages :

- ✓ Une meilleure prise de décision (puisqu'il fourni des informations fiables en temps réel).
 - ✓ L'édition des états de reporting.
- Par ailleurs, plusieurs missions sont attribuées à la structure informatique :
- ✓ Réduire au maximum le nombre d'attaques en adoptant un antivirus fiable et en assurant sa mise à jour quotidienne, c'est ainsi qu'en 2007 deux attaques

ont été recensées contre 108 repoussées, alors qu'en 2008 aucune attaque n'a été enregistrée.

- ✓ Sécuriser et sauvegarder les données par le biais du *logiciel ultra-back-of* qui permet la restauration des données qui peuvent être perdu en cas de panne de l'ordinateur.
- ✓ Assurer une formation interne pour les utilisateurs des PC.
- ✓ Assurer un traitement fiable en temps et en coût des interventions informatiques.

i. La structure des finances¹ :

En termes de financement, la société KCA finance ses démarches stratégiques en majeure partie par des fonds propres en plus des dettes bancaires qui s'élèvent à 27MDA par an pour un chiffre d'affaires qui a atteint en 2008 les 95MDA. Le tableau suivant qui présente l'évolution de certains ratios financiers sur les (03) dernières années peut nous éclairer davantage sur la situation financière de cette firme.

Tableau 7.13: Les ratios financiers de l'entreprise KCA SPA

<i>Ratios</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>Observation</i>
R/de liquidité générale	4,06	9,52	11,36	Favorable
R/de liquidité réduite	0,24	0,66	3,20	Favorable
R/de liquidité immédiate	0,03	0,04	1,16	Favorable
R/d'autonomie financière	0,70	0,79	0,84	Moyennement
R/de rentabilité	0,47	0,73	0,78	Favorable

Source : KCA SPA

Commentaire :

Les éléments du tableau ci-dessus nous indiquent clairement la situation financière favorable dont réjouit l'entreprise KCA, puisque les ratios présentés sont bon dans leur ensemble sauf pour le ratio d'autonomie financière qui reflète une faible autonomie financière de cette entreprise puisqu'elle dépend en partie des ressources financières bancaires. Ceci signifie néanmoins, que cette entreprise profite d'un soutien bancaire non négligeable.

¹ En raison de la stricte confidentialité des données financières pour cette entreprise, nous avons choisi une présentation schématique de la situation financière de l'entreprise KCA suivant les données qui nous ont été fournies.

j. La Structure commerciale :**• Le mix-Marketing de KCA SPA :****➤ La politique de produit :**

La gamme des produits KCA est large puisque comprenant à la fois les régulateurs, les centrales clignotantes, les Bush Holder, les balais. Elle est aussi profonde puisque chacun de ces produits est composé à son tour de plusieurs sous produits fabriqués par l'entreprise KCA.

KCA dans sa politique de produit cible essentiellement la qualité et donc la sécurité des utilisateurs.

Au service de cette qualité, KCA est certifiée ISO9001 version 2000 par l'organisme AFAQ- ASCERT INTERNATIONAL et souhaite décrocher prochainement une certification TS pour ses produits.

➤ La politique de prix :

Les prix pratiqués par la société KCA sont jugés acceptables par rapport à la concurrence (les produits issus de l'importation). L'entreprise accorde une attention particulière à la variable coût (et donc au prix) comme l'un des axes stratégiques vers lesquels elle s'est orientée. C'est pourquoi, plusieurs actions sont entreprises pour réduire les coûts et donc les prix de ses produits, en particulier :

- ✓ Le principe de standardisation.
- ✓ Le fait d'assigner un objectif de coût pour l'ensemble des structures de l'entreprise KCA (exemple : la pratique du zéro papier pour l'administration KCA, la réduction des frais financiers par un respect des délais de paiements suite à une bonne planification pour la structure des finances).

➤ La politique de distribution :

La distribution des produits KCA s'effectue au travers de deux principaux canaux de distribution :

- Un canal long :

KCA → Distributeurs → Revendeurs → client final.

Soulignons à cet effet, que les distributeurs sont concentrés en 03 pôles : Alger (Bab El Zouar), Ain Mlila, Oran (Les Castors).

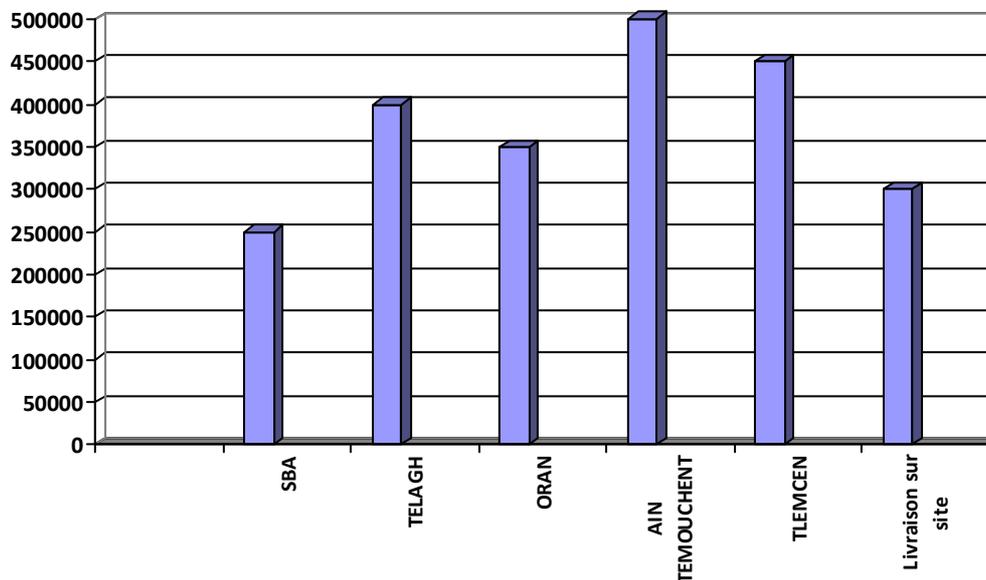
- Un canal court :

KCA → Revendeurs → Client final.

Dans ce cas la vente se fait par le biais de la force de vente de l'entreprise qui dispose de (03) vendeurs bien formés en matière de vente ainsi que des véhicules de transport pour la livraison directe des produits, notamment dans l'ouest du pays où il existe un seul distributeur sise à Oran.

Le graphe ci-dessous représente la réalisation de l'équipe commerciale pour les (05) premiers mois de l'année 2009.

CA par zone (du 01/01/09 au 31/05/09)



**Graph 7.2: Réalisation de l'équipe commerciale
pour les cinq premiers mois de l'année.**

Source : KCA

➤ La publicité chez KCA :

Plusieurs formes de communication et de publicité sont employées par l'entreprise KCA, en particulier le marketing direct, les catalogues spécialisés, les supports écrits. Ces derniers représentent d'ailleurs la forme la plus utilisée ces dernières années, dont le but est d'une part, la sensibilisation des utilisateurs (électriciens) sur la qualité des produits KCA dans une action visant à faire face au phénomène de la contrefaçon, et d'autre part, d'apporter éclairage autour des nouveaux produits notamment leur mode d'emploi et les conditions de garantie accordées par l'entreprise, et cela par l'établissement d'une lettre explicative.

• Principales missions de la structure commerciale :

Elles peuvent être résumées dans les deux points suivants :

- L'établissement d'un plan directeur sur la base de l'historique des 04 dernières années, en vue de déterminer l'évolution des ventes pour chaque produit et donc de placer des bons de commandes internes à la production.
- Effectuer chaque année une étude de satisfaction client, à travers la distribution de 3000 questionnaires par an auprès des revendeurs et des électriciens, dans le but d'évaluer le niveau de satisfaction clients et donc la prise de conscience des différentes réclamations des clients pour en assurer un traitement immédiat. L'objectif premier qui sous tend cette opération est

l'amélioration continue des démarches entreprises par KCA en matière de services, de qualité, de disponibilité et de prix.

- **L'exportation chez KCA SPA :**

Les produits KCA sont fabriqués selon les référentiels normatifs internationaux en vigueur. C'est pourquoi et depuis 2006, l'entreprise KCA entreprend des tentatives d'exportation vers des pays ayant le même parc automobile que celui de l'Algérie tel que la France et la Tunisie qui ont été les premières cibles, d'autres pays de l'Afrique et du moyen orient sont en perspective.

A joutons que le ciblage des zones à l'exportation s'effectue à la fois par une veille commerciale permanente via Internet établie par le responsable export, et par la densité du réseau relationnel construit par le PDG de l'entreprise KCA. En 2008, le taux de CA à l'exportation a atteint les 2%.

- k. La management global chez KCA SPA:**

Le management de l'entreprise KCA est basé sur les principes de la norme ISO9001 version 2000 qui est fondée sur une approche orientée client, une implication totale de la direction, une approche processus de l'organisation, une mobilisation accrue du personnel de l'entreprise à tous les niveaux autour d'un projet commun.

C'est dans ce cadre que la structure RMQ de l'entreprise KCA veille à fixer des objectifs pour l'ensemble des structures de l'entreprise, et à leur amélioration annuelle au service des axes stratégiques établis par la direction, à savoir : la pérennité, le coût, la qualité, le délai, l'hygiène et la sécurité, la citoyenneté.

§2/ Une approche de l'environnement externe de l'entreprise KCA :

En effet, c'est d'une grande instabilité que peut être qualifié l'environnement de l'entreprise KCA. Plusieurs causes en sont à l'origine :

- a. Du côté de la concurrence :**

Malgré l'absence totale de concurrents directement établis sur le territoire algérien en tant que fabricants de composants automobiles, mais cela n'empêche guère le fait que la société KCA est exposée à une rude concurrence lui venant essentiellement de l'importation. C'est ainsi que deux types de concurrence peuvent être évoqués :

- a.1. Une concurrence déloyale :**

Dès lors que la contrefaçon devient sa forme la plus apparente. L'entreprise KCA qui exerce son activité suivant les normes internationales, souffre depuis 2007 du phénomène de la contrefaçon. « En effet, admirablement travaillés, les produits contrefaits coûtent en général jusqu'à 30% moins chers, le « Taiwan » n'épargne aucune marque et les logos marquants de la pièce détachée sont allègrement copiés dans certaines parties du globe avant d'envahir le marché

national »¹. Une telle situation fragilise de plus en plus la position de l'entreprise KCA au sein du marché, et ceci en dépit des efforts déployés à la fois par l'état, en l'occurrence « L'interdiction d'importer des véhicules de moins de (03) ans qui a été suivie par une seconde loi interdisant l'importation de toute pièce de rechange d'occasion. Le projet de loi de finance 2007 interdit formellement l'importation à l'état usagé de pièces détachées, parties et accessoires de véhicules et d'engins »², et par l'entreprise elle-même, à savoir : sensibilisation des utilisateurs, sollicitation de l'intervention des autorités, recours à la justice, annonces de presse.

a.2. Une concurrence loyale :

L'entreprise KCA est confrontée à une concurrence loyale qu'il lui vient principalement des produits d'origines dont les marques sont connues à l'échelle internationale* et qui assurent une qualité supérieure à prix très élevé. Cependant, leur menace reste relativement faible puisque d'une part, l'entreprise arrive à jumeler qualité supérieure (0,47% est le taux de retour client) et prix acceptable, et d'autre part ses produits sont garantis (KCA propose une garantie d'un an pour ses produits).

b. L'état :

Comme seconde composante de l'environnement de toute entreprise, son influence réside dans les lois et directives établies. Une influence qui n'est guère favorable pour l'entreprise KCA, puisque les lois ainsi mises place (notamment celles sensées faire face à la contrefaçon) ne font pas l'objet d'une application correcte, ce qui tolère une importation anarchique sans le moindre contrôle et favorise de plus en plus le phénomène de la contrefaçon.

c. La technologie :

Du côté technologique, l'entreprise KCA est menacée aujourd'hui par une évolution technologique importante qui marque le secteur de l'électronique. Il s'agit en effet, du passage aux composants montés en surface (CMS) [pour plus de détails voir infra], une technologie qui exige de lourds investissements qui dépassent largement les capacités actuelles de cette firme.

¹ www.Algérie-Monde.com.

² Idem.

* Par exemple : VALEO, Super Auto, IVECO, Paris-RHONE...etc.

§3/ Les ressources et compétences de l'entreprise KCA :**a. Les ressources :****a.1. Les ressources immatérielles :**

- Une forte image de marque bâtie en 20 ans d'existence.
- Une excellente réputation de part la qualité des produits de l'entreprise.
- Les Brevets d'invention : KCA possède actuellement deux brevets d'invention, à savoir :
 - ✓ Dans les centrales clignotantes (1987).
 - ✓ Dans les régulateurs (2005).
- Soixante fournisseurs à travers le monde en particulier en Asie et en Europe.
- Un Certificat de Management qualité ISO9001 version 2000.

a.2. Les ressources humaines :

KCA dispose d'un personnel jeune, ancien, expérimenté et impliqué dans la démarche qualité, qu'elle doit néanmoins veiller à sa motivation.

a.3. Les ressources financières :

Le soutien des banques : KCA bénéficie largement du soutien des banques en matière de crédits (27MDA lui sont octroyés par an).

a.4. Les ressources physiques :

- L'existence de (05) ateliers de fabrication dotés de différents équipements qui sont d'ancienne technologie.
- Espace de stockage (820 m²) situé au 3^{ème} étage du bloc de production.
- Bloc administratif, commercial et de direction (15 m²).
- Bloc sanitaire et utilités de 150 m².
- Des logiciels informatiques (GMAO, Progiciel intégré, logiciel spécifique pour chaque structure), serveur, ordinateurs.
- Equipements de manutention.

b. Les compétences :**b.1. Les Compétences de management général :**

- Un management fondé sur l'approche (PDCA) et l'approche orientée client.
- Un contrôle rigoureux de l'ensemble des structures à travers des objectifs bien définis pouvant être améliorés chaque année.
- Une animation des hommes fondée sur l'incitation à l'amélioration continue.
- Un excellent SAV accordé aux clients de KCA.

b.2. Les Compétences intra-service : (Fonctionnelles)

- ***La Fonction de production :***

- Un contrôle rigoureux du processus de production au travers d'un planning de surveillance et des fiches suiveuses remplies par chaque opérateur permettant d'atteindre l'objectif délai.
- Une maîtrise totale du processus de production soutenue par une capacité de son amélioration continue pour atteindre le zéro défaut.

- ***La Fonction maintenance :***

- Une capacité de prévention des pannes au travers d'une analyse rigoureuse de leur historique associé et l'établissement d'un calendrier légendaire.
- Capacité d'intervention en temps opportun.

- ***La Fonction commerciale :***

- Création de catalogues spécialisés.
- Culture de l'écoute client.
- Sensibilisation et assistance accrue des utilisateurs des produits KCA (les électriciens).
- Bon suivi des ventes KCA.
- Veille commerciale via internet pour l'export.
- Garantie accordée aux clients.

- ***La Fonction achat :***

- Capacité de négociation avec les fournisseurs.
- Choix rigoureux des fournisseurs.

- ***La Fonction étude et conception :***

- Accumulation de connaissances dans le domaine électronique.
- Capacité de standardisation des composants permettant une réduction des coûts.

- ***La Fonction de gestion des stocks :***

- Surveillance attentive des surconsommations.

b.3. Les Compétences transversales :

- ***Compétences intra-entreprise :***

- Bonne coordination entre l'ensemble des structures de l'entreprise sur la base d'un plan directeur.
- Enracinement de la culture qualité chez le personnel KCA.
- Bonne collaboration entre achat et gestion des stocks.

- ***Compétences inter-entreprise :***

- Bonne collaboration avec la sous-traitance.
- Réseau relationnel national et international du PDG.

c. Les compétences clés de KCA SPA : (Application de la méthode VRIS).

Tableau 7.14 :L'application de la méthode VRIS version l'entreprise KCA

<i>Ressources et compétences</i>	<i>Valeur</i>	<i>Rareté</i>	<i>Inimitabilité</i>	<i>N- Substituabilité</i>	<i>Avantage Concurrentiel</i>
Culture de l'écoute client.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Compétence et expertise du potentiel humain.	Oui	Oui	Oui	-	Défendable
Réseau relationnel du PDG KCA.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Garantie et prise en charge immédiate des réclamations clients.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Qualité supérieur et prix acceptable des produits KCA.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Communication externe renforcée.	Oui	Oui	-	-	Défendable
Compétence de la personnalité Khenteur.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Capacité de négociation avec les fournisseurs.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Collaboration avec la sous-traitance.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Capacité de standardisation des composants permettant une réduction des coûts.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Capacité d'accumulation de connaissances dans le domaine électronique.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Veille commerciale via internet pour l'export.	Oui	-	-	-	Défendable
Maîtrise totale du processus de production avec des capacités de son amélioration pour atteindre le zéro défaut.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Soutien des banques.	Oui	-	-	-	Défendable
Bonne réputation et image de marque.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Brevets d'invention.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Certification management qualité.	Oui	Oui	-	-	Défendable

Un contrôle rigoureux du processus de production.	Oui	-	-	-	Temporaire
Maitrise de la maintenance des équipements.	Oui	-	-	-	Temporaire
Bonne coordination entre l'ensemble des structures de l'entreprise KCA sur la base d'un plan directeur.	Oui	Oui	-	Oui	Défendable
Enracinement de la culture qualité chez le personnel KCA.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable

On peut donc représenter le modèle d'Amit et Schoemaker comme suit :

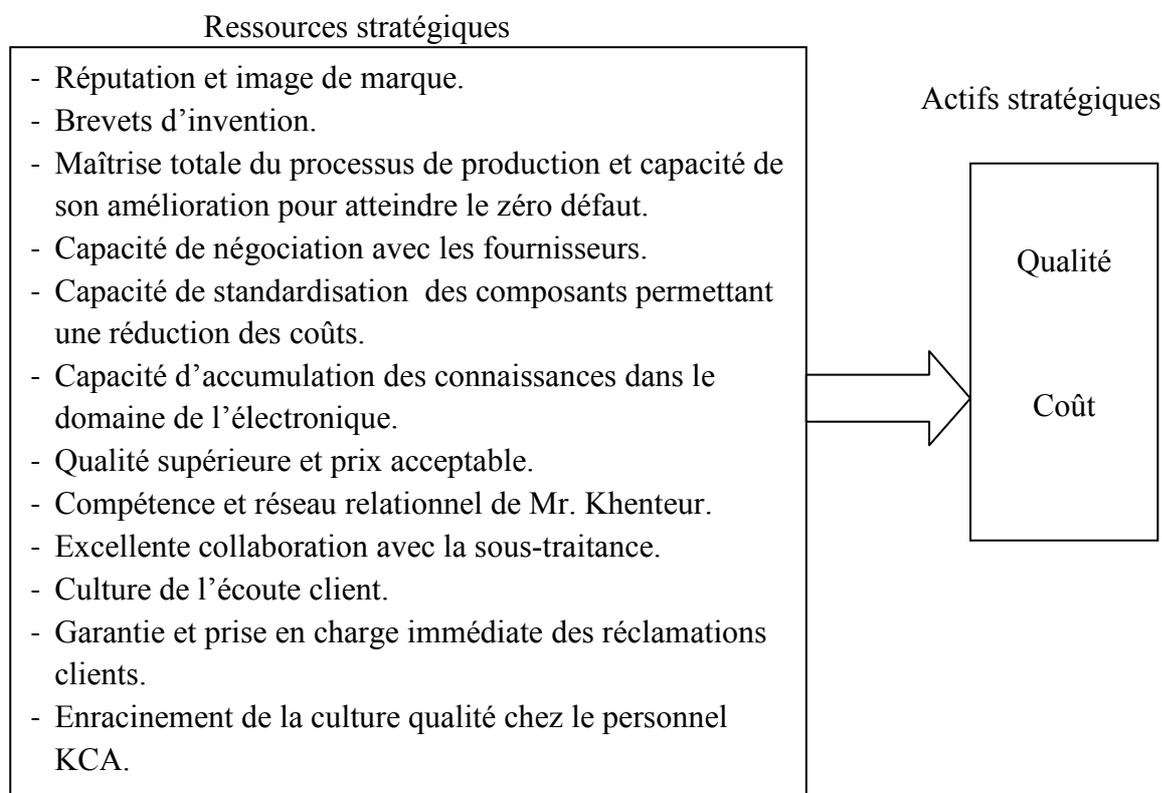


Figure 7.5 : L'application du modèle d'Amit et Schoemaker (1993) sur l'entreprise KCA

**SECTION 04 : ETUDE DE CAS DE L'ENTREPRISE NATIONALE DES
INDUSTRIES ELECTRONIQUES (ENIE).**

La présente section pour sa part ciblera le secteur de l'électronique grand public (EGP), pour tenter ainsi une analyse de l'entreprise nationale des industries électroniques (ENIE).

On entamera donc une analyse interne de l'entreprise ENIE (§1), qui sera suivie d'une analyse externe de l'environnement de celle-ci (§2). Pour discuter enfin, de l'état de l'entreprise ENIE en tant qu'EPE Algérienne, du côté de sa dotation en ressources et en compétences capables de la soutenir dans un environnement aussi hostile que celui du domaine de l'électronique grand public (§3).

§1/ Analyse interne de l'entreprise ENIE :**a. La fonction de ressources humaines :****a1. Le potentiel humain de l'entreprise ENIE :**

- Observons l'évolution des effectifs de l'entreprise ENIE par groupe socioprofessionnel pour les trois dernières années (2006-2007-2008).

Tableau 7.15 : Evolution des effectifs par groupe socioprofessionnel (2006-2007-2008)

Groupe	2006		2007		2008	
	Effectif	Taux	Effectif	Taux	Effectif	Taux
Cadres supérieurs	147	06%	144	06%	104	-28%
Cadres	291	11%	291	11%	197	-32%
Maîtrise	711	28%	701	27%	524	-25%
Exécution	1329	52%	1301	51%	953	-27%
Temporaires	71	03%	123	05%	91	-26%
Total	2549		2560		1869	-27%

Source : ENIE.

L'effectif global a enregistré une réduction de 27% en 2008 par rapport à l'exercice 2007, en raison de la mise en place de la nouvelle organisation et les orientations de la SGP et du conseil d'administration de l'entreprise (résolution n°8 et 9 de l'Assemblée Générale du 30 juin 2005) en matière de recentrage des activités au tour du site de Sidi Bel Abbés. Néanmoins, il faut signaler qu'en dépit de ces réductions, l'effectif notamment d'exécution reste élevé par rapport au

besoin de l'entreprise puisque avoisinant encore les 52% du total de l'effectif, ce qui alourdi la masse salariale de cette entreprise (voir Infra).

- La pyramide des âges de son côté se représente comme suit :

Tableau 7.16 : La pyramide des âges par unité de l'entreprise ENIE.

Unités	Effectif					
	18 à 30 ans	30 à 40 ans	41 à 44 ans	45 à 50 ans	51 à 55 ans	56 et plus
Assemblage	16	83	318	395	153	20
Patrimoine	5	43	115	84	88	14
UAG	6	16	40	35	35	12
UMEE	0	0	1	4	6	1
UCR Ouest	10	12	11	34	17	2
UCR Centre	5	20	14	25	11	3
UCR Est	7	19	9	28	18	4
UCR Sud	1	1	13	17	8	1
Solaire	2	2	0	4	2	2
Unités EXC	0	7	15	7	2	0

Source : ENIE.

Nous pouvons constater d'après les informations fournies par le tableau ci-dessus que :

- 98 % de la population de l'entreprise ont plus de 30 ans.
- 65 % sont âgés entre 41 et 50 ans.
- 22 % ont plus de 51 ans.
- 35 % soit 632 personnes sont éligibles au départ en retraite au 30.06.2009.

Cet effectif passera au 31.12.2009 à 656 agents soit 36% de l'effectif de l'exercice encours.

La pyramide des âges se caractérise par une forte concentration sur la tranche d'âge : 45-55 ans au niveau de l'unité de production soit 56 % de son effectif. Il est donc parfaitement clair pour nous que la population de l'unité production a considérablement vieilli, conséquence directe du ralentissement du recrutement en raison des difficultés de réduire le sureffectif.

- Le niveau de qualification du personnel de l'entreprise ENIE :

Tableau 7.17 : Tableau représentant le niveau de qualification du personnel de l'entreprise ENIE.

Niveau	Cadre supérieur	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total
Primaire et moyen	0	0	275	841	1116
Secondaire	0	0	88	107	195
BAC + 2 S	6	15	43	0	64
BAC + 4 S	5	37	0	0	42
BAC + 8 S	11	52	0	0	63
Techniciens	2	11	93	0	106
Tech. Super.	10	49	38	0	97
Licence	26	48	0	0	74
Ingénieur d'état	43	23	0	0	66
Total	103	235	537	948	1823

Source : ENIE.

L'examen attentif du tableau ci-dessus nous révèle l'inadéquation quasi-totale homme /poste de travail, en raison du niveau bas des occupants de certains postes qui ne permet pas de procéder à des actions de formation. En effet, les cadres supérieurs qui ne possèdent pas de niveau universitaires représentent les 33%, alors que les cadres correspondent à 70%. En plus, 68% des agents de maîtrise possèdent un niveau primaire et moyen.

- L'état de santé du personnel de l'ENIE :

Du fait des conditions de travail désastreuses vécues par le personnel de l'ENIE notamment celui de la production, plusieurs cas malades ont été enregistrés dont : des Hernies discales –lombalgies (15 cas), Maladies musculéo-squelettique, Arthrose cervicale (209 cas), Rhinite Allergique (33 cas), psychose et Maladies dépressives chroniques compliquées (04 cas)...etc. Une telle situation induit une aptitude fortement réduite au travail et donc un handicap majeur pour la productivité.

a2. La gestion des ressources humaines chez ENIE :

En effet, on a pu constater lors de notre étude qu'il n'existe guère une vraie gestion des ressources humaines au sens propre du terme au sein de l'entreprise ENIE, cela est dû essentiellement à plusieurs facteurs qui peuvent être résumés dans les deux points suivants :

- Une dépendance totale de la gestion des ressources humaines de l'entreprise ENIE des notes émanant de la SGP (la société gestion des participations) y compris l'application ferme des articles de la convention de branches 2006, du règlement interne de l'entreprise ainsi que du conseil d'administration.
- L'absence totale de procédures formalisées pour les différentes politiques GRH.

Néanmoins, tentons un passage en revue des principales politiques GRH propres à l'entreprise ENIE.

- **La politique de rémunération :**

La rémunération du personnel se fait sur la base de la grille de salaire et de la convention collective de l'entreprise. En outre, ENIE et depuis 1996 s'efforce de réduire sa masse salariale en optant pour une politique de départ volontaire. C'est ainsi qu'au cours de l'année 2008, la masse salariale a été réduite de 21% par rapport à l'année 2007, en passant de 1.139.589 KDA à 902662 KDA, mais sans que cela n'ait d'incidences positives pour cette firme puisque la masse salariale dépasse toujours la valeur ajoutée ainsi créée.

- **La politique de recrutement :**

Dans le but de réduire les charges du personnel, l'entreprise ENIE, et depuis 1994 ne procède à aucun recrutement permanent, les seuls recrutements effectués sont de type contractuels (pré-emplois, l'ANEM) sur la base d'un besoin exprimé par les différents chefs de structures. En ce sens, il faut souligner l'absence d'une procédure formelle de recrutement spécifique à cette entreprise, étant donné que les recrutements contractuels se font sur la base d'un simple test initié par le chef de la structure concernée.

- **La politique de formation :**

A l'instar de toutes les entreprises publiques algériennes, l'entreprise ENIE est tenue de consacrer chaque année 1 % de sa masse salariale au profit de la formation de son personnel. Ce taux n'est cependant jamais réalisé faute de capacités financières adéquates.

Par ailleurs, nous avons constaté lors de notre étude qu'il n'existe pas au sein de l'ENIE une procédure bien formalisée concernant la formation du personnel, les actions comme les thèmes de formation sont dictés par la SGP.

C'est ainsi qu'en cette année 2009, l'entreprise avait procédé à la formation de 45 personnes contre 56 personnes en 2008. Les thèmes de formation pouvant toucher tous les domaines de l'entreprise (plasturgie, Maintenance, finance et comptabilité, ...). Cependant, les résultats de ces formations ne sont guère satisfaisantes en raison notamment du niveau bas du personnel.

- **La politique de promotion :**

En effet, c'est après un volet social que l'administration ENIE procède à des promotions de son personnel. La seule condition exigée pour qu'une personne soit promue est sa longue expérience au sein de l'entreprise, au détriment de sa vraie compétence professionnelle et de l'intérêt pour le poste.

De ce qui précède, nous pouvons conclure le déficit majeur qu'enregistre l'entreprise ENIE en matière de GRH, du fait de l'absence totale de procédures bien déterminées et d'un manque apparent d'un personnel qualifié, voire compétent, en raison de la politique de départ volontaire non sélective entreprise par cette société, ce qui a induit pour celle-ci une perte quasi-totale de toutes ses compétences.

- b. La fonction de production :**

Après avoir opté pour une production diversifiée de composants électroniques, mécaniques, plastiques, ...etc entrant dans la composition des produits audiovisuels grands publics, ENIE s'est recentrée aujourd'hui autour de l'assemblage des téléviseurs et des appareils audio, en procédant par kiting, qui consiste en l'importation des téléviseurs (représentant actuellement l'essentiel de la production de l'entreprise) sous forme d'éléments décomposés pour en effectuer l'assemblage. C'est ainsi, que l'entreprise ENIE accomplit la fabrication de ses produits au travers d'un système de production par ateliers spécialisés.

Il existe de ce fait (05) ateliers spécialisés :

- **Atelier de moulage plastique :**

Spécialisé dans la fabrication d'accessoires plastiques des téléviseurs y compris les coffrets, il est doté de plusieurs machines d'injection plastique représentant toutes une technologie ancienne à l'exception d'une machine numérique pour un tonnage de 1700 tonnes.

- **Atelier de peinture et décoration :**

A l'aide d'instruments traditionnels et suivant un système de production purement taylorien, on procède dans cet atelier à la peinture notamment des coffrets de téléviseurs ainsi que leur décoration par sérigraphie.

- **Atelier polystyrène :**

Spécialisé dans le traitement du polystyrène (polystyrène expansé).

- **Atelier de conditionnement :**

Qui se préoccupe du conditionnement des produits finis dans des cartons importés ainsi que leur agrafage et collage suivant une procédure et des instruments de travail traditionnels.

- **Atelier de broyage et recyclage :**

Permettant un recyclage des déchets et rebuts à l'aide d'une compacteuse et d'une broyeuse.

- **Atelier d'assemblage :**

Spécialisé pour sa part dans l'assemblage des téléviseurs suivant une chaîne taylorienne de production, dont les phases sont : l'insertion \Rightarrow le soudage (bain de soudure) \Rightarrow les coupures et retouches \Rightarrow l'assemblage final du téléviseur.

Evaluation de la performance de production :

En dépit d'une capacité de production qui dépasse les 300.000 téléviseurs et appareils Audio par an, les réalisations en matière de production n'ont jamais atteint celles prévues, en raison notamment des ruptures de stocks fréquentes de matériaux de production qui sont dues essentiellement au manque de ressources financières réservées à l'achat.

Le tableau suivant représente l'évolution du taux de réalisation de production pour les quatre dernières années :

Tableau 7.18 : L'évolution du taux de réalisation de la production.

Désignation \ Années	Années			
	2005	2006	2007	2008
Production prévue	391760	327180	275488	199953
Production réalisée	259759	210452	162463	172761
Taux de réalisation	66%	64%	59%	86%

Source : ENIE.

Il est donc clair que l'entreprise enregistre un taux de réalisation médiocre autour des 60% pour les années 2005 à 2007, et cela malgré une nette amélioration constatée pour l'année 2008 (86%).

Dans l'ensemble nous pouvons conclure que, d'un côté la fabrication des produits ENIE s'effectue suivant un processus de production très ancien, puisque basé sur le système de la chaîne taylorienne, donc suivant un processus traditionnel par rapport aux révolutions technologiques que connaît le domaine de l'électronique grand public, d'autant plus que les équipements dont il est fait usage sont véritablement vétustes faisant partie de la génération technologique des années 70, et d'un autre côté que ce processus est entravé par le faible niveau de qualification du personnel de production, ce qui a pour conséquence l'absence d'analyses et d'estimations autour des paramètres de production notamment les indicateurs de performance, en particulier le taux de rebut, les délais de réalisation et le taux d'utilisation des capacités de production. Devant une telle situation désastreuse l'entreprise n'est guère en mesure d'entreprendre des actions d'améliorations en faveur de ce processus. Ajoutons à cela que le coût de production n'est estimé qu'approximativement en l'absence d'une comptabilité analytique.

c. La structure de développement industriel :

Sa principale mission est de participer au choix des produits ciblés par l'entreprise par le biais de tests techniques en vue de leur approbation conformément à un cahier de charges bien déterminé. De ce fait, une collaboration continue est développée avec la structure commerciale. Néanmoins, le rôle tenu par cette structure reste loin d'être celui d'une fonction de R&D proprement dite.

d. La structure maintenance :

La maintenance des équipements de production se fait de manière curative, seulement après signalisation des pannes par les utilisateurs. Une telle situation et due au fait que le parc machine dont dispose l'entreprise ENIE est de technologie très ancienne qui date des années 70, ce qui explique le nombre élevé de pannes

enregistré chaque année. En effet, seulement pour l'atelier assemblage, on avait recensé 133 pannes pour l'année 2006, un nombre qui a passé à 364 pannes en 2007 et à 569 pannes en 2008 soit une évolution respective de 173% pour l'année 2007 et 56% pour l'année 2008. Pour l'atelier d'injection plastique, une estimation approximative des pannes a révélé que celles-ci peuvent être quotidiennes en pleine production pour atteindre les 07 à 08 pannes/jour. En plus d'une telle situation dégradée, les interventions de l'équipe maintenance ne peuvent être effectuées à temps, en raison à la fois du manque de pièces de rechange (quasi-inexistantes car technologie dépassée) et du nombre insuffisant des équipes de maintenance, ce qui provoque des temps d'arrêts véritablement longs, entravant ainsi la réalisation des objectifs de la production.

e. La gestion des stocks :

La mission de cette structure au sein de l'entreprise ENIE consiste d'une part à réceptionner les marchandises en procédant à un contrôle quantitatif et qualitatif pour leur mise en stock et l'établissement d'un bon de réception, pour satisfaire ensuite les besoins de production et l'établissement d'un bon de sortie. Il s'agit donc d'une simple saisie des opérations d'entrées et de sorties, car il n'existe guère un suivi rigoureux des niveaux de stocks, ni une analyse préventive des ruptures, une situation qui s'aggrave par une mauvaise collaboration avec les autres structures, notamment des approvisionnements, ce qui induit des ruptures fréquentes ayant pour conséquence des commandes clients non satisfaites, et donc une diminution du chiffre d'affaires.

f. La structure commerciale :

- **Les missions du département commercial :**

Les principales missions attribuées à la structure commerciale de l'entreprise ENIE peuvent être résumées comme suit :

- Le choix des produits à acheter suivant un cahier de charge dont les paramètres sont :
 - L'aspect technique (le son, la sécurité, la qualité des pièces,).
 - L'aspect SAV (Disponibilité des pièces de rechange).
 - L'aspect marketing (le look, les différentes options existantes, la conformité avec les évolutions technologiques de la période).
- Le développement d'une politique de communication et de promotion des produits ENIE.
- La surveillance des évolutions du marché et de la concurrence ainsi que des tendances technologiques au travers d'une étude de surveillance des produits.

- Et enfin, la vente et le SAV pour les produits ENIE.

• **Le Mix- Marketing de l'entreprise ENIE :**

➤ **La politique de produit :**

La gamme des produits lancée par l'entreprise ENIE est large puisque incluant à la fois des produits EGP, à savoir CRT, LCD, des produits solaires notamment les unités d'éclairage public (UEP-01), et assez profonde étant donné qu'elle comprend :

✓ **Pour le CRT :**

- 37 cm, 55 cm, 74 cm (FLATRON)
- 55 cm, 74 cm (Super SLIM).

✓ **Pour le LCD :**

- 32 cm, 37 cm, 42 cm

Dans le but de préserver sa notoriété acquise déjà depuis des plusieurs années, l'entreprise ENIE cible davantage la qualité de ses produits. C'est pourquoi, elle travaille sous cahier de charge tout en collaborant avec des fournisseurs bien établis à l'échelle internationale.

➤ **La politique de prix :**

- Les prix pratiqués par l'entreprise ENIE sont inférieurs à ceux des concurrents internationaux, en particulier : LG, Samsung, Sony, de 15 à 20% et supérieurs du même taux par rapport aux concurrents nationaux, notamment les assembleurs tels que : Condor, Cristor, Sentrax,etc.
- Les crédits ne sont accordés que pour les coopératives des entreprises.
- Les remises quant à elles sont octroyées aux grossistes agréés par rapport au chiffre d'affaires réalisé.

➤ **La politique de distribution :**

Deux canaux de distribution sont mis en place :

- **Un canal extra-court (primaire) :**

Dans lequel l'entreprise dispose de quatre unités commerciales régionales (Ouest, Centre, Est et Sud) chacune d'elles gère son propre réseau de distribution. C'est ainsi que le total des points de vente mobilisé par cette firme est de 45, répartis sur tout le territoire algérien, dont les vendeurs sont formés en matière de vente ainsi qu'en SAV (Formation interne).

- Un canal long (secondaire) :

Composé de 20 grossistes agréés sur tout le territoire national, il peut être schématisé comme suit :

ENIE → Grossistes → Détaillants → client final

En termes de fidélisation de ses clients grossistes, plusieurs actions sont entreprises :

- Réparation des produits en panne et leur acheminement gratuit jusqu'au grossiste.
- L'octroi des remises et des ristournes en fonction du chiffre d'affaires réalisé.
- L'organisation de séminaires de formation pour les grossistes.

➤ La politique de communication :

L'entreprise ENIE réserve 03% du chiffre d'affaires aux actions de communication et de publicité. C'est dans ce cadre que plusieurs formes de publicité sont mises en place par cette firme en fonction de la survenance de certains événements tels que: le lancement d'un nouveau produit, les événements sportifs...etc. Ces formes peuvent être résumées dans les points suivants :

- Les Fiches techniques de chaque produit.
- La presse.
- Les médias notamment la radio.
- Les panneaux d'affichage.
- Les Foires et exposition.
- Le Mailing.

Cependant, il faut souligner que l'ENIE en tant qu'entreprise étatique, souffre des mécanismes bureaucratiques lourds imposés par l'état, en particulier le passage obligé en matière de publicité par l'ANP, ce qui limite sa marge de manœuvre à l'inverse du privé concurrent qui dispose d'une liberté totale.

En outre, des promotions commerciales sont souvent envisagées notamment les tombolas ou les réductions de prix.

g. La structure des approvisionnements:

De part la nature de l'activité effectuée actuellement par l'entreprise ENIE qui consiste en l'assemblage des téléviseurs, le processus d'approvisionnement s'accompli en deux volets :

- **Le volet d'approvisionnement en kit :**

Avec une politique industrielle basée sur le kiting, ce premier volet est considéré comme le cœur battant de l'entreprise ENIE. C'est en ce sens que celle-ci collabore avec un nombre de 05 fournisseurs qui sont tous de renommée mondiale, dont le Sud Coréen LG. Les relations ENIE-fournisseurs peuvent être qualifiées de souples, confiantes, en raison du soutien dont profite cette entreprise de la part de ses fournisseurs, du fait de sa position qui reste importante sur le marché algérien (35% de part de marché). Ce soutien apparaît clairement dans les points suivants :

- Permettre à l'entreprise ENIE d'être à jour avec les évolutions technologiques rapides du secteur de l'électronique grand public.
- Lui apporter un support financier notamment en marketing et un support en SAV (Documentation spécialisée et pièces de rechange).
- Et enfin, assurer une assistance technique et des formations du personnel au niveau de la production pour les nouveaux produits.

- **Le volet des approvisionnements en matières premières et consommables :**

Concernant ce volet, il faut signaler que l'essentiel des achats se fait localement en plus de quelques achats externes, l'entreprise compte donc sur :

- 20 fournisseurs locaux notamment l'ENIP, pour les granulés plastiques, SAIDA pour les cartons et d'autres entreprises privées pour le polystyrène et les colorants.
- 10 fournisseurs étrangers pour le consommable et les pièces de rechange, en particulier : Nord West, Doga, Facome, Manuton, Boche...etc.

Par ailleurs et du côté managérial, la structure des approvisionnements souffre d'un manque considérable en matière de planification des achats, conséquence directe d'une mauvaise collaboration avec la production et la gestion des stocks, elle souffre également du déficit financier de l'entreprise ENIE qui l'empêche d'accomplir convenablement sa mission. Ceci correspond donc aux principales causes des ruptures de stocks.

h. La structure des finances :

Le présent développement tentera une brève analyse de la situation financière vécue actuellement par l'entreprise ENIE. C'est donc sur la base d'un examen de quelques documents et tableaux financiers et de gestion de cette entreprise, en l'occurrence les bilans financiers, les tableaux de bord, les rapports mensuels de la structure financière, que s'effectuera notre analyse.

h1. Présentation du bilan financier (2007-2008) :**Tableau 7.19 : Bilan financier des deux années 2007-2008.**

Emplois	2007	2008	Ressources	2007	2008
<u>Actifs immobilisés</u>	8504576977,48	8177533322,47	Capitaux permanent	-811253588,01	-12792711704,84
Immobilisations Incorporelles	249747176,04	59934195,69	Fonds propres	-9486257778,11	-12912482339,35
Immobilisations corporelles	7474789610,57	7152000313,2	Dettes à long terme	137500419,10	119770634,51
Immobilisations financières	780040190,87	965598813,58			
<u>Actifs circulants</u>	1986382609,4	1505859580,92			
Valeur d'exploitation	1134754897,73	1152290916,31	Dettes à court terme	18602213174,89	21398169208,23
Valeur réalisable	655247756,23	145865772,87			
Valeur disponible	196379955,44	207702891,74			
Totale	10490959586,88	9683392903,39	Totale	10490959586,88	9683392903,39

Source : ENIE

h2. Calcul de l' FR, BFR et Trésorerie :- *Formule utilisée :*

FR = Capitaux permanent – Actifs immobilisés.

BFR = Besoins du cycle – Ressources du cycle.

Trésorerie = FR – BFR

Le tableau suivant représente les résultats de ce calcul :

Tableau 7.20: Tableau représentatif de la trésorerie de l'ENIE

Années	2007	2008
FR	- 9315830565,49	- 20970245027,31
BFR	36277430147,74	571882514,14
Trésorerie	- 45593260713,23	- 21542127541,45

Source : ENIE.

Commentaire :

Nous pouvons donc aisément prendre conscience de la situation pénible vécue par l'entreprise ENIE. En effet, avec un FR négatif et un BFR en constante augmentation, cette entreprise est incapable de couvrir ses besoins à long terme, c'est tout le principe de l'équilibre financier qui n'est pas respecté ici. Ceci explique le solde négatif de la trésorerie.

h3. L'analyse financière par les ratios :

Le tableau ci-dessous représente quelques ratios qui peuvent nous éclairer davantage sur la situation financière de l'entreprise ENIE :

Tableau 7.21 : Les ratios financiers de l'entreprise ENIE.

Ratios financiers	2007	2008
<u>Ratios de l'équilibre structurel :</u>		
• R. de financement permanent : capitaux permanent /actifs immobilisés	-9,53	-1,56
• R. d'auto financement : Fonds propres/Actifs immobilisés	-1,11	-1,57
<u>Ratios d'endettement :</u>		
• R. d'autonomie financière Fonds propres/Dettes	-0,47	-0,60
• R. de capacité de remboursement Σ Dettes/ Σ Actifs	1,90	2,22
<u>Ratios de liquidité :</u>		
• R. de liquidité des actifs Actifs circulants/ Σ Actifs	0,18	0,15
• R. trésorerie générale Disp + créance /DCT	0,04	0,01
• R. de liquidité actuelle Disp/DCT	0,01	0,09

Commentaire :

- **Ratios de l'équilibre structurel :**

L'observation des deux ratios de financement permanent et d'autofinancement démontre clairement l'incapacité de l'entreprise à financer ses immobilisations par les fonds propres en raison du résultat négatif enregistré, elle s'est donc orientée vers les dettes notamment à court terme.

- **Pour les ratios d'endettement :**

Concernant le ratio d'autonomie financière, on remarque que celui-ci est strictement négatif et inférieur à 1, ce qui signifie une dépendance accrue de cette entreprise des dettes bancaires.

Le ratio de remboursement pour sa part, est supérieur à 0,5 ce qui démontre que la somme des dettes dépasse largement celle des actifs et indique que cette entreprise n'est pas en mesure de faire honneur à ses engagements.

- **Les ratios de liquidité :**

Le ratio de liquidité des actifs est inférieur à 0,5 indiquant une faible liquidité des actifs par rapport à l'actif totale, l'entreprise enregistre donc un manque de liquidité pour financer ses besoins d'exploitation.

Les ratios de trésorerie générale et de liquidité actuelle sont respectivement $< 0,3$ et $0,2$ démontrant ainsi que les créances et disponibilités ne peuvent pas couvrir les DCT.

h4. Examen de quelques agrégats du tableau de bord de l'entreprise ENIE pour les années 2005-2006-2007 et 2008 :

- L'évolution du CA : en KDA.

Tableau 7.22: L'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise ENIE

Années / Désignation	2005	2006	2007	2008
Chiffre d'affaires	3347	2594	2147	2104

Source : ENIE.

Commentaire:

Nous pouvons constater donc une diminution continue du CA de l'entreprise ENIE, enregistrant -22% en 2006, -17% en 2007 et -2% en 2008. Plusieurs raisons en sont à l'origine, en particulier :

- Une baisse de la part de marché qui est due essentiellement aux pressions concurrentielles notamment en matière de prix, en raison de l'ouverture de l'économie algérienne et donc la fin du monopole dont profitait auparavant cette entreprise.
- Les ruptures de stock des matériaux de production (Kit) qui sont en majeure partie le résultat des retards liés aux ouvertures des lettres de crédits, ainsi qu'au manque de ressources financières réservées à l'achat, ce qui provoque des ruptures de stock de produits finis, des commandes clients non satisfaites, et donc une diminution des ventes.

- L'évolution de la valeur ajoutée : en KDA

Tableau 7.23 : Evolution de la valeur ajoutée de l'entreprise ENIE sur cinq ans.

Désignation \ Années	2005	2006	2007	2008
Valeur ajoutée	1047	708	828	700

Source : ENIE.

Commentaire :

La valeur ajoutée comme étant un indicateur de richesse connaît pour le cas de l'entreprise ENIE une décroissance considérable, en raison à la fois de la diminution du chiffre d'affaires, des consommations intermédiaires qui restent élevées en dépit d'une baisse enregistrée en 2008 et qui avait atteint les 44% par rapport à l'année 2005. En plus, une simple comparaison entre valeur ajoutée ainsi créée et les différentes charges supportées par l'entreprise, en particulier celles du personnel, peut nous indiquer que celles-ci dépassent largement la valeur ajoutée réalisée, le tableau ci-dessous est très illustratif :

Tableau 7.24 : Rapport valeur ajoutée-charges du personnel.

Désignation \ Années	2005	2006	2007	2008
Valeur ajoutée	1047	708	828	700
Charges du personnel	1300	980	1095	930
Valeur ajoutée/charges du personnel	124,16%	138,41%	132,24%	132,85%

Source : ENIE

Nous pouvons donc conclure que le sureffectif dont souffre l'entreprise ENIE absorbe la totalité de sa valeur ajoutée elle-même en décroissance continue.

- L'évolution de l'excédant brut d'exploitation EBE : en KDA

-Formule utilisée :

$$EBE = VA - \text{Frais du personnel} - \text{Impôts et taxes}$$

Tableau 7.25 : L'évolution de l'EBE de l'entreprise ENIE (valeur en KDA)

Années / Désignation	2005	2006	2007	2008
Valeur ajoutée	1047	708	828	700
Frais du personnel	1300	980	1095	930
Impôts et taxes	60	40	35	35
EBE	-313	-312	-302	-265

Source : ENIE

Commentaire :

Avec un EBE négatif et en diminution continue en raison de la faible valeur ajoutée réalisée et les charges importantes ainsi supportées, l'entreprise n'est pas en mesure de rentabiliser ses capitaux investis.

h5.L'évolution de l'endettement :

Le tableau suivant présente l'évolution de la dette de l'entreprise ENIE sur les (03) dernières années :

Tableau 7.26 : Evolution de la dette

Désignation	UM	Dettes au 31/12/2006	Dettes au 31/12/2007	Dettes au 31/12/2008
Dettes long T (+ 5 ans)	KDA	791 073	1 113 448	791073
Dettes moyen T (1 - 5)	KDA	605 610	422914	233 333
Dettes court T (- 1 an)	KDA	16 702 409	18 440 886	21 547 023
Dont dettes fournisseurs	KDA			
Dont dettes financières	KDA	15 807 824	17 954 896	20 464 192
Σ	KDA	18 099 092	19 977 248	22 571 429

Source : ENIE

Commentaire :

La dette de l'entreprise ENIE est en constante évolution, puisque en l'année 2007 on a enregistré une augmentation de l'ordre de 11% qui a passé à 13% en 2008. Une augmentation dont la principale cause est liée aux agios sur les dettes antérieures qui pèsent encore sur les dépenses de cette entreprise.

Ajoutons que l'endettement de l'ENIE concerne en majeure partie: des dettes d'investissements et d'exploitation, des découverts bancaires et des CMT pour volet social.

i. La structure informatique :

Le système d'information de l'entreprise ENIE est défaillant, en raison d'un côté à l'absence d'une base de données commune pour toutes les fonctions de l'entreprise pouvant faciliter un meilleur transfert d'information en temps opportun et donc une meilleure prise de décision [l'échange d'information se fait par le biais des supports informatiques classiques (disquette, USB,...)], et d'un autre côté, d'une faible sécurisation du système informatique mis en place (en l'absence de procédures de sécurité fiables).

j. Le contrôle qualité :

Le contrôle qualité est effectué en (03) phases :

J1. Le contrôle à la réception :

Ce premier contrôle concerne les éléments du kit, il consiste dans un premier temps en une comparaison visuelle entre le kit ainsi réceptionné et un échantillon standard déjà retenu. Dans un deuxième temps, d'autres tests (mécaniques, chimiques, électroniques) sont effectués dans le laboratoire d'analyse. A l'issue de cette première phase un rapport de situation est établi, comprenant la quantité réceptionnée et les aspects de qualité par rapport à l'échantillon standard. C'est ainsi que dans le cas de non-conformité, un préformage des composants sera effectué dans la mesure du possible. Alors qu'une conformité déclenchera une mise en stock du kit.

J2. Un contrôle en cours de process :

Il s'agit d'un contrôle de qualité au niveau de la chaîne de production, il peut se résumer dans les étapes suivantes :

- Un contrôle visuel après insertion des pièces.
- Un second contrôle visuel après la phase de coupure et de retouche, effectué par deux inspectrices.
- Un troisième contrôle qui consiste en un test électrique du châssis complet avant assemblage final.

- Un contrôle fonctionnel après assemblage (couleur, image, géométrie,...).

j3. Un contrôle client :

Il comprend les opérations suivantes :

- Opération de chauffe (pendant 2 h).
- Un test de durée de vie (500H, 150H, 50H) suivant les tables de normes internationales.
- Un test fonctionnel est effectué avant emballage par plusieurs inspectrices qui consiste en une vérification des signaux, des couleurs, de l'image, du son et de l'esthétique.

Les anomalies et défauts constatés au cours des différentes phases de contrôle seront enregistrés et remis au responsable de contrôle qualité pour d'éventuelles opérations de remise en bonne état.

Cependant, il faut souligner qu'en dépit de toutes ces étapes et mesures prises au service de la qualité des produits ENIE, on a enregistré pour l'année 2008 un taux de rejet et de retour client très élevé. Examinons les tableaux ci-dessous :

Tableau 7.27 : Evolution du taux de rebut pour l'année 2008.

Mois / Désignation	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUL	SEP	OCT	NOV	DEC
Qté inspectée	6784	18515	4511	18200	18770	22094	18474	19097	19613	15204	9322
Nbre de défauts	291	664	160	770	742	813	634	697	631	501	338
Taux de rejet	4,28%	3,58%	3,54%	4,23%	3,95%	3,67%	3,43%	3,64%	3,21%	3,29%	3,62%

Source : ENIE.

Commentaire :

Nous pouvons constater que le taux de rebut pour l'année 2008 vari entre 03 et 04%, ce qui est très élevé par rapport à la norme qui est de 01% pour les produits EGP, cela est dû essentiellement à plusieurs raisons :

- L'erreur humaine due à un processus manuel de fabrication (défaut de soudure, alignement,...).
- Le contrôle qualité s'effectue en majeure partie à l'œil humaine, plusieurs défauts peuvent donc passer inaperçus.
- Et enfin, la vétusté des équipements de production.

Tableau 7.28 : Evolution du taux de retour client pour l'année 2008.

Mois Désignation	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUL	SEP	OCT	NOV	DEC
Qté retournée	254	387	225	656	375	328	436	580	313	443	97
Qté vendue	8054	17937	7940	18123	16205	20195	17275	15659	15947	15946	8673
Taux de retour client	3,15%	2,15%	2,83%	3,61%	2,31%	1,62%	2,52%	3,70%	1,96%	2,77%	1,11%

Source : ENIE

Commentaire :

Nous remarquons également un taux de retour client très élevé, dont les motifs sont liés généralement aux égratignures et casses des coffrets et caches arrières, en raison notamment d'une mauvaise manutention et transport des Téléviseurs ainsi qu'un contrôle qualité insuffisant pour les coffrets et caches arrières.

§2/ Une Approche de l'environnement externe de l'entreprise ENIE :

Le présent développement a pour objet essentiel une brève présentation de l'environnement externe où l'entreprise ENIE exerce son activité, en l'occurrence l'industrie de l'électronique grand public, c'est ainsi qu'on évoquera dans un premier temps les éléments relatifs à l'industrie électronique mondiale, pour aborder ensuite le contexte algérien de l'électronique, en particulier l'électronique grand public.

a. Eléments relatifs à l'industrie électronique mondiale :

Selon François Michel Gonnot un député français de l'Oise aux 3^o Assises de la Fien* : "l'industrie électronique est l'apanage des pays puissants ou qui aspirent à le devenir en termes industriels, militaires, et de télécommunications. L'électronique est un instrument et une condition de la puissance »¹.

Le président de la Fien aux 3^o Assises de la Fien va plus loin en évoquant l'électronique comme « un facteur de progrès et de productivité dans l'industrie. Il met l'accent notamment sur la relation existante entre les investissements TICS réalisés par un pays donné et la croissance du PIB de celui-ci »².

* Fien : Filière des industries électronique et numérique.

¹ Ramez Michel, Coron Gabriel ; Boistard Isabelle, TICIO : Analyse préalable et besoins FIEN, principaux chiffres clés et positionnement de la filière électronique et numérique, Task force FIEN (juillet – Novembre 2006), www.ticpme.com
2010.fr/projets/projet41/.../livable_11_fien.pdf, p.03.

² Idem.

Il s'agit donc d'une industrie stratégique dont l'intérêt d'étudier, voire de cerner ses principaux éléments de développement est croissant.

a.1 Définition de l'industrie électronique :

L'industrie électronique ne peut être réduite au seul marché des produits électroniques grand public, mais elle sous tend en fait deux types de marchés :

- « Des marchés de masse incluent : TVs, téléphones mobiles, PCs, MP3, Appareils photos, set top boxes, etc...
- Des marchés professionnels englobant : IT infrastructure (réseaux, data centers, etc...), industriel : automatisation, Smart building, conversion et gestion de l'énergie, etc..., systèmes embarqués (voitures, avions, trains), défense et sécurité, médical »¹.

¹ www.descision.eu / (conférence de presse du 24 juin 2009 sur l'industrie électronique mondiale : quelle place pour l'Europe en 2013 ?).

a.2 La production mondiale dans le secteur de l'électronique :

Les deux figures suivantes représentent respectivement la production mondiale des équipements électroniques par secteur d'application et par région, 2008.

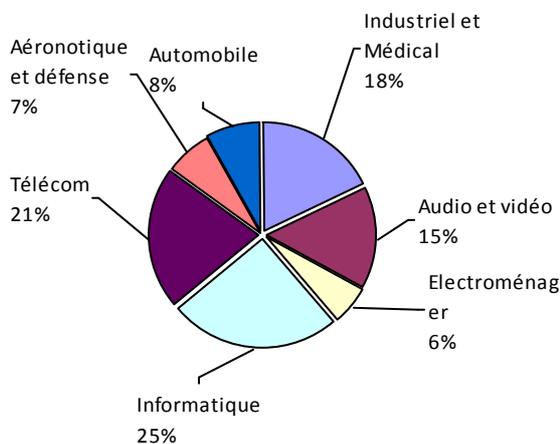


Figure 7.6 : Production mondiale des équipements électroniques en valeur par secteur d'application, 2008.

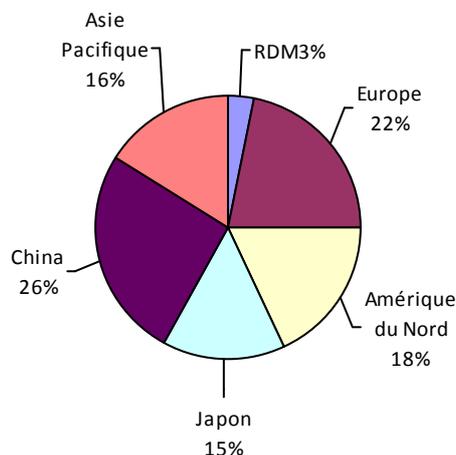


Figure 7.7 : Production mondiale des équipements électroniques par région 2008

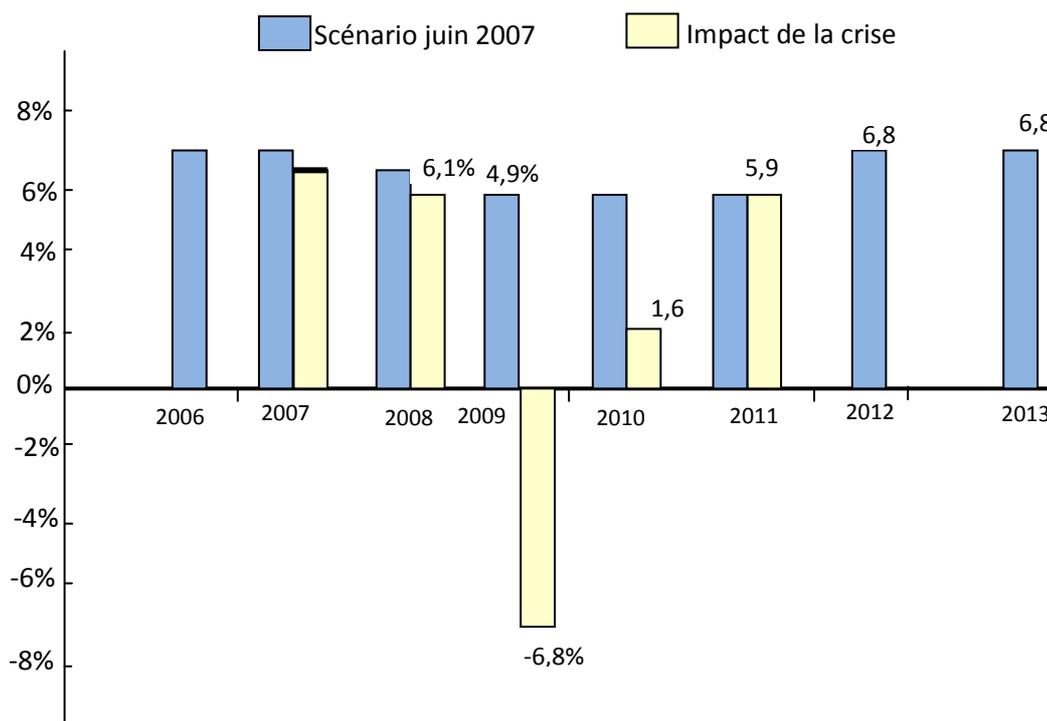
Source : www.decision.eu world Electronic Industries 2008-2013 Exécutive Summary (April 2009).

Nous pouvons donc constater que pour une production mondiale 2008 de 1440 milliards d'euros¹, l'informatique et les télécommunications représentent les deux secteurs dominants (la moitié de l'industrie), Alors que du côté géographique, l'industrie électronique est localisée en majeure partie en Asie et en Chine (42%), l'Europe et l'Amérique du nord pour leur part occupent la deuxième position pour un taux de 40% seulement.

a.3 La croissance du secteur mondial de l'électronique :

La croissance du secteur mondial de l'électronique est aujourd'hui largement influencée par la crise financière que connaît l'économie mondiale depuis Octobre 2008, observons ensemble le taux de croissance avant et après la crise de 2008 ainsi que sa perspective d'évolution d'ici 2013.

¹ Idem.



Graphe 7.3 : Evolution du taux de croissance annuel avec et sans la crise

Source : www.decision.eu (Avril 2009).

L'impact de la crise est donc très apparent puisque le taux de croissance moyen prévu sur six ans de 2008 à 2013 était de 5,9%. Alors que la crise financière ainsi survenue a réduit ce taux à 3,2% marqué par une chute majeure enregistrée en 2009 soit (-6,8%).

« Néanmoins, il est à signaler que les prévisions du bureau d'étude et conseils décision sont très optimistes puisque prévoyant un retour à l'état stable dès l'année 2010 »¹.

a.4L'électronique grand public : Un sous secteur non négligeable de l'industrie électronique :

L'EGP englobe l'ensemble des produits électroniques grand public, il s'agit donc des produits Hifi, Vidéo, des écrans plats, des lecteurs enregistreurs DVD, des appareils photos numériques, des systèmes de navigation embarqués (GPS).

Ce sous secteur est régi par un ensemble de fabricants de renommée mondiale, le tableau suivant regroupe les dix principaux fabricants mondiaux d'EGP :

¹ Idem.

Tableau 7.29 : Principaux fabricants mondiaux d'EGP.

Groupe	Nationalité	Rang
SAMSUNG	Corée du Sud	1
SONY	Japon	2
MATSUSHITA	Japon	3
PHILIPS	Pays Bas	4
HITACHI	Japon	5
LG	Corée du Sud	6
SHARP	Japon	7
TOSHIBA	Japon	8
HAIER	Chine	9
SANYO	Japon	10

Source : Euler Hermes SFAC, Cité, www.eulerhermes.fr/.../bulletin-économique/bulletin-économique.html

- La croissance du secteur EGP :

« Concernant la croissance de ce sous-secteur, elle reste soutenue malgré la crise financière de 2008, en raison notamment de la baisse des prix qui avaient permis et en dépit du ralentissement du marché en valeur, d'appuyer la consommation. En effet, en Europe la baisse de croissance s'est arrêtée à 12% dans l'ensemble au premier semestre 2009. En revanche, une croissance de 36% a été enregistrée pour les téléviseurs LCD, les Homes cinéma et les lecteurs Blu-ray sont aussi porteurs de croissance. L'institut GFK estime qu'en 2010, 700.000 lecteurs Blu-ray devraient circuler sur le marché. Ajoutons que la hi-fi pour sa part pourrait enregistrer en 2009 une hausse de 56% »¹.

¹ Rivet Deunia, la croissance soutenue de l'électronique grand public malgré la crise (du 07.09.2009), www.silicon.fr/fr/news/2009/09/07/La_croissance_soutenue_de_l_electronique_grand_public_malgré_la_crise.

b. La filière algérienne de l'électronique et de l'électronique grand public:

En l'absence d'une base de données fiable concernant le secteur algérien de l'électronique, un simple état des lieux global sera tenté par ce paragraphe.

b1. L'état du marché algérien de l'électronique :

Il s'agit d'un marché fortement dépendant de l'importation puisque 40%¹ seulement des besoins nationaux en électronique sont satisfait par la production nationale où les entreprises privées affichent une contribution majeure.

La filière électronique est répartie en 07 sous filières, celles-ci sont présentées ci-dessous respectivement en fonction des effectifs de production et du chiffre d'affaires réalisé :

- **« Par effectif de production :**
 - L'électronique grand public 65%
 - Matériels électroniques 15%.
 - Câbles et fils 8%.
 - Electrochimie, électrothermie 4%.
 - Electromécanique 4%.
 - Matériels et composants électroniques 2%.
 - NTIC 2% »².
- **« Par chiffre d'affaires réalisé :**
 - L'électronique grand public 44%.
 - Matériels électroniques 19%.
 - Câbles et fils 16%.
 - NTIC 10%.
 - Electrochimie, Electrothermie 5%.
 - Electromécanique 4%.
 - Matériels et composants électroniques 2% »³.

Nous pouvons donc aisément constater que la sous filière électroménager est majoritaire à la fois en termes de production et de chiffre d'affaires. Il faut

¹ Boidin Michel, Blocquaux Luc, Touaibia Hamdane, Zemirili Zaki, étude de la filière électricité électronique, Electroménager, Rapport principal de la commission européen (Euro développement), Alger 2004), www.andpme.org.dz, p.11.

² Idem, p.21.

³ Ibid., p.22.

néanmoins souligner le risque majeur auquel elle est exposée aujourd'hui, lié essentiellement au démantèlement des barrières tarifaires.

b2. Les faiblesses enregistrées pour le secteur algérien de l'électronique :

Toujours suivant les constatations de la commission européenne du développement des PME en collaboration avec le ministère algérien de la PME et de l'artisanat, le secteur algérien de l'électronique souffre d'un certain nombre de contraintes et de faiblesses entravant son développement et sa capacité à répondre aux mutations environnementales actuelles, celles-ci peuvent être résumées dans les points suivants :

- « - La faible part de couverture des besoins algériens et la fortes dépendances aux importations.
- La faible taille des entreprises privées (capital et effectif).
- L'absence presque totale de services d'études, développement, méthodes et industrialisation.
- L'absence d'application d'un système de certification des produits appuyé sur un système normatif efficace.
- Une productivité plus faible comparée aux standards internationaux.
- Une faible utilisation d'un système de formation qualifiant.
- L'absence de mise en réseau des approvisionnements et des fabrications »¹.

b3. Eléments spécifiques au secteur algérien de l'électronique grand public :

• Pourcentage des foyers algériens qui possèdent des appareils EGP :

Selon les estimations de la commission économique de l'ambassade de France à Alger : « Le taux d'équipements des foyers en réfrigérateurs et postes de télévision est proche de 70%, ceci en raison d'un très bon taux d'électrification (90%) des foyers) »².

Ajoutons à cela qu'une augmentation de la demande sur les produits électroniques grand public est prévue dans les prochaines années, suite au programme de logements et du projet d'autoroute Est-Ouest lancés par l'état ces dernières années.

• La concurrence :

Principal producteur algérien de produits électroniques grand public, en particulier les téléviseurs et les appareils Audio, l'entreprise ENIE ancien

¹ Boidin Michel, Blocquaux Luc, Touaibia Hamdane, Zemirili Zaki, op.cit, p.11.

² Idem, p.27.

monopole de l'état est aujourd'hui confrontée à une rude concurrence qui se présente sur le marché algérien en qualité d'assembleurs et d'importateurs. En effet, le nombre de concurrents existant sur le marché algérien a atteint en cette année 2009 les 55 concurrents entre assembleurs et importateurs. Le tableau suivant illustre parmi eux les plus importants :

Tableau 7.30 : Tableau représentant les principaux concurrents de l'ENIE.

Firmes opérant sur le marché Algérien	Partenaires Mondiaux
SAMHA	SAMSUNG
BYA	THOMSON
National Technology	PHILIPS
Continental	-
Condor	Microsoft
Cristor	PHILIPS
Sentrax	SAMSUNG
IRIS SAT	-
KIWOYA	-
ATTIA	DAEWOO
TV PLUS	SONY
IMC	GOLDSTAR
EL SALEM	LG
EIPEL	GRUNDIG

En s'appuyant sur des partenaires de renommée mondiale comme présenté dans le tableau ci-dessus, les comportements introduits par les concurrents de l'ENIE ne peuvent être négligés et constituent une réelle menace pour une EPE telle que l'ENIE.

➤ **Comportements et ambitions des principaux concurrents de l'ENIE :**

Ces comportements et démarches peuvent être résumés comme suit :

- **Le géant Hollandais PHILIPS :**

- « Inauguration de plusieurs Showrooms sur le territoire algérien pour la distribution exclusive des produits PHILIPS sous la direction de l'agence « National Technology » »¹.
- « Implantation dans plusieurs wilayas du pays d'un réseau de service après vente sous la direction de "Sabi technologies" »².
- « En plus, PHILIPS propose plusieurs gammes, comme celles de Flat TV et notamment Aurea, l'aboutissement de la technologie unique à cette entreprise, l'Amilight. Avec son cadre actif, ce téléviseur diffuse un halo de lumière qui change en fonction des couleurs et de la luminosité de l'image. Il s'agit d'un effet impressionnant égalant celui du cinéma »³.

- **Le géant Sud-Coréen LG :**

- « L'ouverture prochaine d'une succursale de LG en Algérie dans le but de dépasser ainsi le stade de la représentation à travers un bureau de liaison »⁴.

- **Le géant Sud Coréen SAMSUNG :**

L'entreprise SAMSUNG de son côté dépasse toutes les initiatives effectuées jusqu'à présent par les autres opérateurs, pour conclure un partenariat stratégique avec l'entreprise Cévital, dont l'intérêt sera l'inauguration prochaine du complexe électronique SAMSUNG, qui sera spécialisé dans la fabrication de différents produits électroniques et électroménagers sous la marque SAMSUNG. Il s'agit du cinquième complexe au niveau mondial dont la capacité de production dépassera les 650.000⁵ produits par an. En outre, cette usine sera soutenue par l'ouverture de près de 120 centres commerciaux répartis sur le territoire algérien, assurant la distribution et la vente des produits SAMSUNG.

➤ **Le Mix-marketing des concurrents :**

Concernant la politique de produit, celle-ci se caractérise par :

- Une gamme large et profonde de produits.
- Un renouvellement régulier des produits en fonction du rythme des évolutions technologiques.

¹ Aberkane Hanane, PHILIPS Investit en Algérie, l'expression du 25/06/2008.

² بو عياد سفيان: اعتمادنا ممثلاً في الجزائر ولنا إستراتيجية للقضاء على التقليد", الخبر، 25-06-2008.

³ Aberkane Hanane, op.cit.

⁴ Alem Karim, LG veut devenir le numéro 1 en Algérie, le journal EL WATAN, du 29.06.2008.

⁵ ABBAD.A, « 650.000 produits seront assemblés chaque année sur les chaînes de notre futur complexe », entretien avec le DG de SAMHA, la voie de l'Oranie du 26.04.2008.

- Une qualité et un design des produits correspondant aux attentes des consommateurs.

Les prix pratiqués par l'ensemble des concurrents de l'ENIE varient de 25% ($\pm 25\%$) que ceux adoptés par celle-ci.

La distribution se fait par le biais des grossistes, détaillants en plus de leur propres points de vente (exemple : SAMSUNG, PHILIPS).

La communication pour sa part est axée sur les panneaux d'affichage, la presse écrite, PLV (réduction des prix notamment).

- **L'état :**

L'entreprise ENIE comme étant l'une des EPE algériennes les plus importantes, puisque opérant dans le domaine de l'électronique qui est un secteur des plus sensible pour toute nation, reste largement dépendante des directives, indications et instructions de l'état, par le biais notamment du ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, de la société de gestion des participations (SGP). Une telle dépendance entrave souvent sa liberté d'action, l'exemple du passage obligé des EPE par l'agence nationale de la publicité (ANP) en matière de publicité est le plus évident.

- **Le développement technologique :**

L'industrie de l'électronique grand public connaît aujourd'hui un rythme accéléré des innovations technologiques, la foire internationale de l'électronique (IFA) qui s'est tenue dans le mois de Septembre(2009)dernier à Berlin (la capitale Allemande) et le nombre impressionnant d'innovations ayant été présentées, témoigne de l'ampleur, l'importance et la rapidité des révolutions technologiques incessantes. En effet, le segment de l'audio visuel dont nous faisons essentiellement part ici, a évolué vers les écrans plats HDTV et la révolution du LED* qui a été « lancé au début de l'année 2009 par le géant Sud Coréen SAMSUNG offrant ainsi trois séries de télévisions LED (6000, 7000 et 8000) et proposant une qualité d'image incomparable, des téléviseurs ultra-mince (29,9 mm d'épaisseur) avec une somme d'options, notamment avec la possibilité de consulter Google ou face book sur la télé »¹, en plus des téléviseurs LCD qui sont aujourd'hui dotés de récepteurs spécifiques (de la même technologie).

Pour évoquer maintenant les procédés de fabrication, ceux-ci connaissent aussi pour leur part, une évolution technologique sans précédente, marquée par le passage vers la technique des composants montés en surface (CMS), « qui permet la fabrication des cartes électroniques, et par extension un type de composants utilisés par l'industrie électronique. Cette technique consiste à braser les

* LED : Un système de Rétro-éclairage, pour en savoir plus veuillez consulter le site : www.scienceinfo.fr.

¹ Bensouiah Azzeddine, Le géant Sud-Coréen sort ses griffes, le journal liberté du 9 Septembre 2009, p.06.

composants d'une carte à sa surface, plutôt que d'en faire passer les broches au travers »¹. Il s'agit d'une technique qui est largement utilisée aujourd'hui notamment pour la fabrication des TV LCD et LED.

Deux principaux avantages lui sont assignés :

- « - Elle permet un fort degré d'intégration des cartes électroniques.
- Nécessitant un fort degré d'automatisation dans la fabrication, elle permet également de réduire les coûts de production et d'augmenter la productivité »².

Il faut souligner enfin, que l'application de la technique CMS nécessite de lourds investissements ainsi qu'un savoir faire spécifique, ce qui explique le retard enregistré par l'entreprise ENIE en ce sens.

c. Les facteurs clés de succès spécifiques à l'industrie algérienne de l'électronique grand public :

Ils peuvent être résumés dans les points suivants :

- Prix et facilités de paiement.
- SAV spécifique.
- Marque et design, Robustesse.
- Densité du réseau de distribution.

§3/ Discussion autour de la dotation de l'entreprise ENIE en ressources et en compétences :

C'est donc après une analyse à la fois interne et externe de l'entreprise ENIE, que la présente discussion mettra en lumière nos conclusions relatives à la situation actuelle de cette firme, face à un environnement aussi hostile que celui de l'industrie électronique grand public, d'autant plus qu'on évoque le contexte algérien, de plus en plus mondialisé, de dimension très importante et d'une intensité concurrentielle non négligeable.

C'est ainsi que notre principale conclusion est la suivante :

L'ENIE en tant qu'entreprise publique héritée de l'ancien régime socialiste, se trouve aujourd'hui dans une situation caractérisée par une plus grande fragilité, en particulier en termes de ressources et de compétences disponibles, puisque les quelques ressources qu'elle possède ne représentent guère un caractère stratégique. Néanmoins, nous pensons qu'elles peuvent la soutenir dans ses démarches

¹ http://wapedia.mobi/fr/composant_mont%C3%A9_en_surface.

² Idem.

stratégiques futures, si elles sont renforcées et appuyées par une élimination successive et intense des fragilités dont souffre cette entreprise.

Tentons à présent un passage en revue des principales ressources et compétences de l'entreprise ENIE ainsi détectées. Pour passer ensuite aux fragilités et faiblesses qui ont été enregistrées pour cette société. Et enfin, une évaluation de ces mêmes ressources et compétences conformément aux critères VRIST sera entreprise.

a. Les ressources et les compétences de l'entreprise ENIE : des atouts non négligeables mais loin d'être stratégiques.

a1. Les ressources :

• **Des ressources immatérielles :**

- Il s'agit de l'image de marque dont profite l'entreprise ENIE et qui est issue essentiellement, à la fois de la position de monopole dont réjouissait cette entreprise pendant plusieurs années, de la qualité de ses produits, et du service après vente offert à ses clients, par le biais d'un réseau de 42 ateliers spécialisés répartis sur tout le territoire national, ainsi que de ses 45 agents agréés.
- Un partenaire de renommée mondiale, en l'occurrence « LG ».

• **Des ressources physiques :**

- Un laboratoire de maintenance, d'étalonnage et calibration des équipements de mesure professionnels qui est secondaire à celui de LNE de Paris.
- Un réseau de 42 ateliers spécialisés et 45 agents agréés.

a2. Les compétences :

• **Les compétences intra-service (fonctionnelles) :**

- **La fonction de production :**

Il s'agit d'une capacité de production pouvant dépasser les 300.000 téléviseurs par an.

- **La fonction d'approvisionnement :**

Un pouvoir de négociation acceptable à l'égard de ses fournisseurs, dû à une production importante pouvant atteindre les 275000 TV par an, ainsi qu'une part de marché estimée à 35%, permettant à l'entreprise de jouir de meilleures conditions d'achat.

- **La fonction commerciale :**
- Une bonne politique commerciale impliquant un suivi attentif du marché et des produits (PMS) ainsi qu'une politique de communication dynamique.
- Une bonne gestion du réseau de distribution.

b. Eléments fragilisant la situation de l'entreprise ENIE :

En dépit des ressources et des compétences détenues par l'entreprise ENIE qui ont été décrites ci-dessus, et dont l'intérêt ne peut être que considérable, plusieurs éléments de défaillance, voire de fragilité ont été enregistrés, témoignant davantage de la situation désastreuse vécue actuellement par l'ENIE. En effet, ces éléments peuvent être résumés dans les points suivants :

- Des équipements de production relativement vétustes, de technologie très ancienne qui date de 1978 à 1983. En effet, les ateliers de production fonctionnent encore en insertion nouvelle, avec un bain de soudure très simple, alors qu'on est à l'heure de la technologie numérique.
- Une fragilité financière accrue, due essentiellement aux agios des dettes bancaires, à un chiffre d'affaires en décroissance continue, et à des frais de personnel très élevés (sureffectif).
- Un faible niveau de compétence du personnel de l'ENIE (ENIE a perdu ses compétences suite au mouvement des retraites anticipées et proportionnelles non sélectif qu'elle entreprend depuis déjà plusieurs années).
- L'absence de procédures formelles de travail pouvant permettre le bon déroulement des opérations effectuées pour atteindre les objectifs escomptés.
- L'absence d'un esprit managérial-planificateur chez certains dirigeants.
- Défaillance du système d'information.
- L'absence d'un esprit d'enregistrement et d'analyse de toutes les informations et les événements en rapport avec l'activité quotidienne de l'entreprise, ce qui a pour conséquence, l'incapacité des dirigeants non seulement au niveau prévisionnel (des prévisions non conforme à la réalité peuvent être réalisées), mais aussi au niveau décisionnel (de mauvaises prises de décision).
- Manque de tolérance à l'initiative chez les dirigeants de l'entreprise, en raison d'une centralisation accrue de l'ensemble des décisions (notifications du ministère et du SGP).
- Défaillance du système managérial, suite à un manque de coordination entre les différentes structures au sein de l'entreprise.

c. Evaluation des ressources et des compétences de l'entreprise ENIE par les critères VRIS :

Tableau 7.31 : L'application de la méthode VRIS sur l'entreprise ENIE.

<i>Ressources et compétences</i>	<i>Valeur</i>	<i>Rareté</i>	<i>Inimitabilité</i>	<i>N-Substituabilité</i>	<i>Avantage concurrentiel</i>
Image de marque	Oui	-	-	-	Temporaire
Des partenaires de renommée mondiale	Oui	-	-	-	Temporaire
Laboratoire de maintenance d'étalonnage et calibration des équipements	Oui	Oui	-	-	Temporaire
Réseau de distribution et SAV	Oui	-	-	-	Temporaire
Grande capacité de production	Oui	-	-	-	Temporaire
Un pouvoir de négociation acceptable	Oui	-	-	-	Temporaire
Bonne politique commerciale	Oui	-	-	-	Temporaire
Bonne gestion du réseau de distribution	Oui	-	-	-	Temporaire

Le modèle d'Amit et Schoemaker (1993) peut être représenté comme suit :

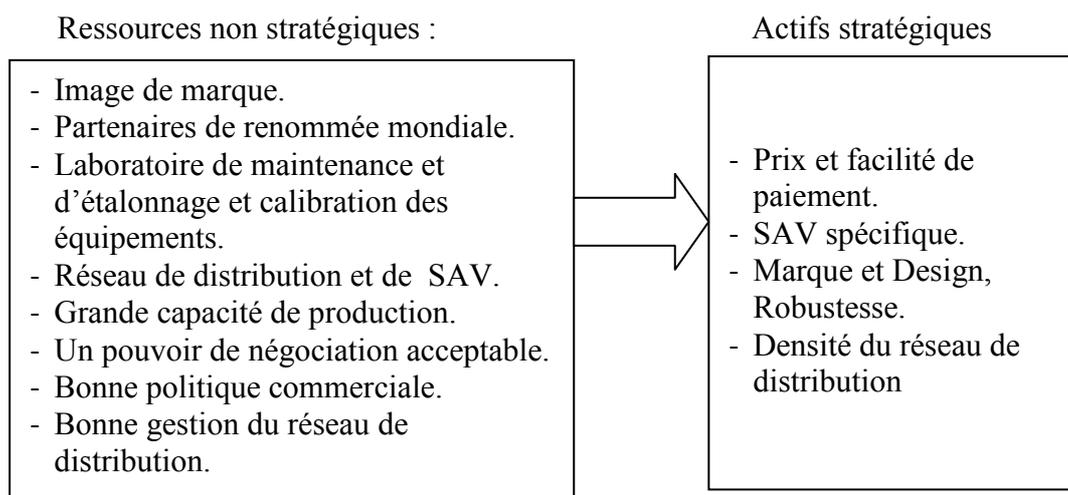


Figure 7.8 : Application du modèle d'Amit et Schoemaker (1993) sur l'entreprise ENIE

DISCUSSION ET CONCLUSION

Le chapitre 07 a été consacré à la partie empirique de ce travail de recherche, c'est dans ce cadre qu'une application du modèle d'Amit et Schoemaker (1993) a été tentée dans une action visant à valider notre hypothèse de départ, qui postule que le contexte économique actuel des entreprises algériennes ne nous permet guère d'opter pour une analyse du potentiel interne par les ressources et les compétences de l'entreprise, au détriment des mutations de l'environnement externe. C'est la raison pour laquelle, l'idée est venue en faveur d'une double analyse interne et externe, devenue une condition sine qua non d'une analyse stratégique réussie.

Notre première tentative a ciblé l'entreprise Chiali Tubes. Opérant dans le domaine de la plasturgie et précisément dans le segment des canalisations, nous avons démontré que cette entreprise profite, d'une position de leader dans son domaine d'activité, non seulement par une détention d'un ensemble de ressources et de compétences stratégiques-- notamment le potentiel humain, d'une grande compétence et expérimentation, il est aujourd'hui considéré dans le cadre algérien comme une compétence clé --, mais aussi par des combinaisons et un usage inédit de celles-ci, en plus d'une réflexion stratégique moderne soutenue par une profonde méditation du futur et une volonté de changer et d'améliorer ses performances en continue, ainsi qu'une veille permanente autour des changements et mutations de l'environnement externe et des tendances et évolutions futures du segment d'activité.

En second, nous nous sommes intéressés à l'industrie électronique qui est considérée comme une pierre angulaire de puissance pour toute nation, deux de ses principaux segments ont été abordés :

Le segment des composants électroniques, représenté par l'entreprise Khenteur composants automobiles (KCA), et le segment de l'électronique grand public, incarné par l'entreprise nationale des industries électroniques (ENIE).

Concernant l'entreprise (KCA), notre analyse a révélé clairement que celle-ci profite d'un quasi-monopole au sein du marché algérien, puisqu'elle est la seule société algérienne qui active dans le sous segment des composants électroniques pour automobiles. Cependant, elle se trouve confronter à une autre problématique, qui réside dans le fait que le marché des composants électroniques est régi en majeure partie par une importation souvent anarchique, qui est due essentiellement à un manque de rigueur de la part des pouvoirs publics. Une telle situation, expose l'entreprise KCA au danger de la contrefaçon, phénomène dont souffre d'ailleurs

celle-ci depuis déjà plusieurs années. Par ailleurs, nous avons également constaté, que la société KCA dispose d'un patrimoine de ressources et de compétences considérable et dont le caractère ne peut être que stratégique, puisqu'il répond fortement aux exigences de l'industrie, à savoir ses facteurs clés de succès (en particulier le cout, la qualité et la sécurité), et cela en dépit du retard technologique qu'elle enregistre, et qui peut entraver son développement à long terme. C'est pourquoi, nous suggérons à cette entreprise et pour soutenir sa position concurrentielle à long terme et éviter les effets néfastes d'une myopie stratégique pouvant la nuire entièrement, de devoir opter pour le développement d'un partenariat, voire d'une solide coopération commerciale pouvant se transformer en un vrai lien industriel avec une entreprise étrangère, ce qui lui permettra d'acquérir les ressources technologiques nécessaires, et à même d'étendre son champ d'intervention vers d'autres sous segments de l'électronique, puisque possédant déjà le savoir faire de base dans ce domaine.

Notre dernière analyse avait ciblé l'entreprise nationale des industries électroniques(ENIE). Hérité de l'ancien régime économique, elle reflète clairement la situation dramatique vécue aujourd'hui par les EPE algériennes. En effet, notre analyse du secteur dans lequel active l'entreprise ENIE, à savoir l'électronique grand public, nous a démontré clairement à quelle mouvance, turbulence et complexité, celle-ci est confrontée, d'autant plus que le marché algérien de l'électronique grand public est un marché dominé en majeure partie par l'importation, très large, partiellement couvert, non encore saturé, ce qui explique son attirance pour les grandes firmes étrangères (implantation récente de SUMSUNG en Algérie) ainsi qu'une intensification de la concurrence par une évolution continue du nombre d'opérateurs sur le marché.

C'est dans ce cadre qu'une entreprise qui opère dans un tel domaine et dans de telles conditions, doit satisfaire certaines exigences, clés de réussite spécifiques à ce secteur, elle doit avoir en particulier :

- Une maîtrise totale de tous les aspects commerciaux et de Marketing.
- Un réseau de distribution original.
- Une maîtrise parfaite des coûts.
- Une recherche et développement avancée.
- Une fabrication suivant les normes.

Face à une telle situation et à de telles exigences, notre étude chez l'ENIE, nous a permis de conclure le manque considérable dont souffre cette entreprise en matière de ressources et de compétences pouvant la soutenir dans un marché fortement concurrentiel (nombre d'opérateurs en constante évolution) et où l'informel ne cesse de prendre de l'ampleur.

Devant un tel constat, nous avons jugé nécessaire de présenter un certain nombre de suggestions, voire de solutions pouvant remédier aux imperfections de cette entreprise, celles-ci peuvent être présentées comme suit :

1. Prendre les mesures nécessaires de la part de l'état en vue de l'assainissement financier de cette entreprise.
2. L'élaboration d'une politique claire et transparente par l'état concernant les EPE (notamment l'ENIE).
3. Modernisation de l'outil de production.
4. Intensification des négociations dans le but de décrocher un partenariat avec un grand groupe international, en vue d'une transformation des liens commerciaux en liens industriels, comme un premier pas vers l'acquisition de licences de fabrication et du savoir faire nécessaire à la conception même des produits.
5. Mise à niveau du management globale de l'entreprise.
6. Formation intense de tout le personnel de cette entreprise notamment pour les postes clés.
7. Renforcement des capacités marketing.
8. Modernisation et aménagement du réseau de distribution.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Dans la dernière partie de ce travail de recherche nous avons tenté l'application du modèle des ressources et des compétences(MRC) au contexte algérien.

C'est dans ce cadre qu'un passage en revue des principaux éléments caractérisant l'environnement des entreprises algériennes (publiques et privées), a été effectué, pour conclure au fait qu'effectivement la sphère où activent actuellement les firmes algériennes s'avère d'une instabilité, turbulence et complexité intense, conséquence directe des démarches entreprises par les pouvoirs publics en vue d'instaurer les principes de base d'une économie de marché. C'est la raison pour laquelle, une concentration sur le potentiel interne des entreprises algériennes comme source première de leur performance au détriment des mutations externes ne peut guère aboutir à une analyse claire et objective, voire à un raisonnement fiable pouvant mener à l'exploit de celles-ci. C'est en ce sens, que nos suggestions sont venues en faveur d'un modèle jumelant entre les deux analyses interne et externe, que nous considérons valable pour le contexte national.

C'est ainsi qu'après avoir présenté le cadre théorique proposé par les réflexions d'Amit et Schoemaker (1993), qu'une application empirique de celles-ci a été effectuée ciblant trois principales entreprises, à savoir : l'entreprise Chiali Tubes, l'entreprise KCA, et l'entreprise ENIE. Notre étude a révélé enfin, la performance et réussite du privé algérien par rapport aux EPE souffrant encore des contraintes d'un étatisme malade.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

La Stratégie ou encore le Management Stratégique en tant que discipline dont le développement est assez récent en Sciences de Gestion, apparaît aujourd'hui comme un champ de connaissance ouvert, en extrême mutation, voire éclosion éminente, marqué essentiellement par une forte remise en cause des différents modèles et grilles d'analyse stratégique, en particulier ceux issus de l'analyse Portérienne et de l'économie industrielle, considérés jusqu'à alors (fin des années 80) comme la bible du raisonnement stratégique dominant de l'époque. C'est donc après un raisonnement abstrait, purement théorique, centré sur une rationalité absolue des acteurs économiques, sur la maximisation du profit économique comme objectif unique et central pour toute entreprise, sur une tendance inéluctable des marchés vers les situations d'équilibres, et enfin sur un accès facile, juste, voire impartial aux ressources pour l'ensemble des agents opérant au sein du marché, qu'une autre philosophie a été mise en lumière au début des années 90, en réponse notamment à une mutation environnementale qui commençait à se faire sentir à l'époque et dont les signes précurseurs correspondaient à une hyper-compétitivité accrue associée au développement d'une économie basée sur la connaissance. C'est ainsi que d'autres hypothèses ont été instaurées. En contradiction totale avec celles formulées par l'approche classique, elles se représentent comme suit : la rationalité des agents économiques n'est guère absolue, elle est non seulement limitée mais aussi hétérogène entre acteurs, le profit n'est pour sa part pas l'unique objectif à conquérir, du fait d'une mobilité imparfaite des ressources au sein du marché notamment celles stratégiques, leur acquisition s'avère un exercice difficile dans le contexte actuel, et enfin, la différence entre firmes est perçue en terme d'exploitation des ressources disponibles (capacité de l'entreprise d'en tirer de ses ressources un meilleur service productif). Cette dernière énonciation correspond d'ailleurs à une réponse satisfaisante à l'objet même de la recherche en stratégie, en l'occurrence comment peut on expliquer la différence de performance entre firmes, d'où le succès foudroyant que connaît cette approche à l'heure actuelle ainsi qu'à l'intérêt grandiose qu'elle ne cesse de susciter chez les chercheurs en management. Un intérêt, dont l'ampleur est mesurée par les multiples versions qu'incarne le modèle des ressources et des compétences (MRC), ainsi que la diversité sémantique qui en résulte.

C'est dans ce cadre que nous avons tenté dans ce mémoire d'instaurer une certaine stabilité conceptuelle pour ce cadre théorique, et cela en focalisant notre attention sur trois principales versions du modèle, à savoir : l'approche par les ressources (RBV) [Barney(1986), Rumelt(1984) et Wernerfelt(1984)...], l'approche par les compétences (CBV) [Hamel et Prahalad (1990-1994)], et enfin l'approche par les capacités dynamiques [Nelson et Winter, Teece et

Pisano (1997)], qui représentent pour nous les phases clés du développement théorique qu'avait connu ce courant disciplinaire.

Par ailleurs, notre travail de recherche a également mis fortement l'accent sur le concept de compétence clé comme une notion fondamentale en management stratégique moderne et pivot central du modèle des ressources et des compétences (MRC). En effet, une compétence peut être qualifiée de clé et donc source davantage concurrentiel durable et soutenable si elle satisfait un certain nombre de conditions en rapport avec les propriétés VRIS, à savoir : la valeur, la rareté, l'inimitabilité et la N-Substituabilité. L'intérêt pour une entreprise selon les réflexions des adeptes de ce mouvement théorique est de détecter ce type de compétence pour l'exploiter au mieux en vue d'en tirer un meilleur service productif (une conception propre à E.Penrose en 1959) au travers de plusieurs axes d'exploitation recommandés vivement par Hamel et Prahalad (1994). De telles idées ont été complétées par les apports d'autres auteurs, en particuliers Léonard Berton(1992) qui avait souligné que les ressources et les compétences détenues par une entreprise peuvent et sous l'effet des mutations et changements environnementaux, se réduire à des rigidités clés, d'où la nécessité pour l'organisation de procéder à la création et au développement de nouvelles compétences lui permettant une adéquation permanente avec les évolutions des différents aspects de son environnement.

C'est en ce sens que nous avons démontré l'existence de différents mécanismes de développement des ressources et des compétences d'une entreprise : Des mécanismes internes qui correspondent à : l'apprentissage organisationnel, l'innovation et la formation, et des mécanismes externes, à savoir : les alliances stratégiques, les fusions et acquisitions.

Dans cette même veine, nos révélations se sont poursuivies pour souligner que le processus de développement doit être soutenu par la formulation d'une intention stratégique qui n'est que la représentation du futur d'une entreprise, de sa position compétitive sur le long terme et dont le principal mécanisme engendré est « la tension créatrice » qui représente l'écart entre vision et réalité, permettant à l'organisation de se remettre en cause, d'être proactive en anticipant le futur, faisant ainsi face à un environnement hyper-compétitif. Autrement dit, une firme doit concevoir les traits caractéristiques de son environnement futur pour envisager ainsi son image dans les dix années à venir, ce qui devra lui permettre d'assurer un développement adéquat de ses ressources et de ses compétences, voire d'être en mesure de déterminer les principales ressources et compétences à développer. L'intention stratégique correspond donc à un support de développement des compétences d'une entreprise, ce qui explique clairement que son développement exige une attention particulière de la part des dirigeants d'une entreprise, marquée par une prise de conscience d'un certain nombre d'éléments pouvant garantir le succès

d'une telle démarche et éviter ainsi les suites graves d'une dérive stratégique : Il s'agit en premier, du fait que la formulation d'une tension créatrice doit respecter un certain réalisme faisant progresser l'organisation vers la vision et le futur désiré. Et en second, que l'intention stratégique (et donc la tension créatrice ainsi engendrée) est largement influencée non seulement par les biais cognitifs des managers mais aussi par le paradigme dominant de l'entreprise, étant donné qu'elle est le résultat des perceptions des dirigeants et membres de l'organisation. Enfin, un processus de gestion de l'intention stratégique est sine qua non pour une meilleure mise en œuvre de celle-ci, ceci correspond aux recommandations suivantes : Avoir l'essence du gain, assurer une stabilité dans le temps de l'intention stratégique et la formulation d'un objectif qui suscite l'effort et l'engagement personnel de tous les membres de l'entreprise avec un soutien permanent de leur enthousiasme.

Le volet de l'analyse théorique consacré au modèle des ressources et des compétences (MRC) ainsi achevé, nous avons tenté une application pratique de ce modèle pour le contexte algérien. C'est ainsi qu'un passage en revue des principaux éléments qui caractérisent la sphère économique algérienne, à savoir : la Mondialisation et la Globalisation des marchés, la rude concurrence de l'économie de marché (conséquence de plusieurs initiatives introduites par les pouvoirs publics, en particulier : l'adhésion à l'OMC, à la zone arabe de libre échange, l'accord d'association avec l'union européenne, les programmes de mise à niveau et de privatisation), et enfin la qualité qui est devenue un facteur décisif pour le consommateur algérien en économie de marché, avait révélé l'ampleur de l'incertitude et de la turbulence dont font face actuellement les entreprises algériennes jugées comme les firmes les plus vulnérables de la méditerranée, en raison notamment du fait que le marché algérien est partagé entre : Des entreprises publiques hérités de l'ancien régime économique ayant du mal à s'adapter aux exigences d'un nouveau monde économique qui leur a été imposé, des entreprises privées de création récente pour la plupart (des PME/PMI de 5 à 10 ans), qui ne sont pas en mesure de rivaliser aussi bien avec des firmes multinationales qu'avec des PME mondialisées qui renforcent de plus en plus leur existence sur le marché algérien et aux capacités, compétences et niveau d'expertise non négligeables, en plus d'une minorité d'entreprises privées de type groupe (familiales en majeure partie) ayant capitalisé sur plusieurs années un savoir faire et des connaissances considérables (le groupe Chiali qui a été ciblé par notre étude empirique en est un exemple très illustratif).

Il est clair pour nous que l'enjeu est grand pour l'ensemble des firmes algériennes publiques et privées nécessitant de celles-ci, d'une part une prise de conscience du jeu concurrentiel qui ne cesse de se développer, pour témoigner ainsi de la complexité et de l'incertitude qui sont devenues aujourd'hui les

maîtres mots caractérisant la sphère économique algérienne, et d'autre part une remise en cause quasi-totale de la philosophie managériale ainsi mise en place par ces entreprises (notamment celles issues du secteur publique), qui doit passer tout d'abord par l'adoption d'une réflexion stratégique qui sera orientée ensuite vers le choix d'une méthode d'analyse stratégique qui permettra à ces entreprises de se situer dans leurs environnement. C'est dans ce cadre que nos recommandations sont venues en faveur des apports d'Amit et Scheemaker (1993) qui peuvent selon nous permettre à l'entreprise algérienne de positionner son potentiel interne par rapport aux exigences d'une économie de marché. En d'autres termes, les firmes algériennes vont devoir procéder en double analyse interne tout d'abord suivant les principes du MRC, et externe ensuite pour parvenir ainsi à évaluer leur dotation en ressources et en compétences stratégiques et estimer dans quelle mesure celles-ci peuvent répondre aux exigences et tendances de la période. C'est ainsi que notre tentative d'application du modèle d'Amit et Schoemaker (1993) qui a été limité à trois entreprises algériennes : deux d'entre elles du secteur privé et la troisième du secteur étatique, nous a révélé clairement une supériorité très apparente du privé algérien par rapport au publique en matière de dotation en ressources notamment celles immatérielles, voire managériales, qui représentent aujourd'hui un grand intérêt dans une économie mondialisée axée sur le savoir.

Néanmoins, il faut souligner qu'une telle suggestion et en dépit de son intérêt qui s'avère primordial pour la période actuelle, n'est guère facile à mettre en œuvre en raison notamment du manque d'informations et de données statistiques liées à l'absence d'organismes spécialisés en Algérie capables de fournir de telles données fiables, spécifiques à chaque secteur d'activité.

Devant un tel constat, nous avons jugé nécessaire de présenter un ensemble de recommandations et de suggestions qui concernent en particulier les pouvoirs publics algérien dont le rôle se révèle très important en cette période délicate. En effet, avec la suppression progressive des droits de douane sur la plupart des marchandises importées notamment de l'UE, l'état algérien doit intervenir sérieusement et avec persévérance pour tenter l'amélioration de la compétitivité des entreprises nationales.

Les actions qui doivent être entreprises concerneront à notre avis les volets suivants :

- La création d'organismes spécialisés dans la collecte et l'analyse des données et informations nécessaires à une analyse stratégique externe par secteur d'activité au profit des entreprises algériennes publiques et privées.
- La création de cabinets conseils en management destinés à soutenir les entreprises algériennes dans leurs démarches stratégiques, en particulier par le développement des capacités d'innovations managériales, d'une veille

marketing, technique et technologique. Une éventuelle collaboration permanente avec des chercheurs universitaires et des experts en management est fortement recommandée dans ce cas.

- La mise en place d'une politique générale destinée au développement industriel.
- Le renforcement du rôle de l'institut algérien des normes (IANOR) pour organiser et instaurer un système de normalisation et de certification des produits.
- La restructuration du système bancaire et financier algérien pour assurer un meilleur soutien financier à la PME algérienne.
- La sensibilisation des entreprises sur les intérêts du conseil en management.
- Et enfin, le renforcement des programmes de mise à niveau des entreprises algériennes publiques et privées.

Bibliographie
Et Sitographie

Bibliographie

Les Ouvrages :

1. **Aubert Jacque ; Gilbert Patrick, Pigayre Frédérique**, Management des compétences (réalisations, concepts analyses), éd. Dunod, Paris (2002).
2. **Bekenniche Othmane**, L'Algérie, le GATT et l'OMC, éd. OPU. ORAN Algérie, (2006).
3. **Beyou Claire**, Manager les connaissances, éd. Liaisons, Paris (2003).
4. **Charpentier Pascal**, Management et gestion des organisations, éd. Armand colin, Paris, (2007).
5. **Charriere Sandra, Huault Isabelle**, les grands auteurs en management, Koeing Gérard, Karl E. Weick une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste, éd. *ems*, Paris (2002).
6. **Desreumaux Alain, Lecoq Xavier, Warnier Vanessa**, Stratégie, éd. Pearson éducation, France, (2006)
7. **Dussauge Pierre, Garette Bernard**, Forword by Prahalad, coopérative strategy (compéting successfully through strategic Alliances), HEC-School of management, France, library of congress cataloging-in-Publication date (1999).
8. **Détrie Jean pierre**, Stratégor, éd. Dunod, Paris (1997).
9. **Détrie Jean-Pierre**, stratégor politique général de l'entreprise, éd. Dunod, Paris (2005).
10. **Ducieux Jean-marie, Marchand-Ionel Maurice**, stratégie (les clés du succès concurrentiel), éd. Organisation, Paris (2004).
11. **Durand Rodolphe**, Guide du Management stratégique (99 concepts clés), éd. Dunod, Paris, (2003).
12. **Esambert Bernard**, les stratégies de l'incertain, Hamel et Prahalad, la course pour le futur Havard Business Review, éd. Organisation, Paris (2000).
13. **Gervais Michel**, stratégie de l'entreprise, éd. Economica (4^{ème} éd), Paris (1995).
14. **Gottschalk Peter**, Stratégic knowledge management technology, Idea Group Publishing, Londre (2004).
15. **Gouillart Francis.J**, Stratégie pour une entreprise compétitive (dirigeants transformez votre entreprise) ; 2^{ème} éd. Economica, Paris (1993).
16. **Güing Rudolf, Kirhn Richard**, Process based stratégie planning, fourth édition, Germany (2006).

17. **Hamadouche Ahmed**, Méthode et outils d'analyse stratégique, éd. Chihab, Alger, (1997).
18. **Hamel.G, Prahalad.CK**, La conquête du Futur, éd. Dunod, Paris (2005).
19. **Helfer jean pierre, Kalika Michel, Orsoni Jacques**, Management, stratégie et organisation, 6^{ème} éd. Vuibert, Paris, (2006).
20. **Jarronson Bruno**, 100 ans de management, éd. Dunod, Paris (2000).
21. **Johnson Gerry, Scholes Hevan**, Stratégique, 2^{ème} éd. Pearson éducation, Paris(2002).
22. **Johnson Gerry, Scholes Hevan**, Stratégique, éd. Pubi-union, Paris, (2000).
23. **Kalika.M, Helfer.J, Orsoni.J**, Management cas et application, Fillol charlotte, les compétences clés : tout ce qui n'est pas différent n'est pas stratégique, 2^{ème} éd Vuibert, Paris (2007).
24. **Le Duff**, encyclopédie de management et de gestion, éd. Dalloz, Paris (1999).
25. **Lendrevine.J, Lindon.D**, Mercator ® (théorie et pratique du Marketing), 6^{ème} éd. Imprimé en France, Octobre (2000).
26. **Loilier Thomas, Tellier Albéric**, les Grands auteurs en stratégie, Marchesnay Michel, Kenneth Andrews, le père fondateur de la « corporate strategy », éd. EMS, Paris (2007).
27. **Magakian Jean-Louis, Payaud Marielle Audrey**, 100 Fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, éd. Bréal, Paris(2000).
28. **Marchesnay Micheal**, Management stratégique, éd. Organisation, Paris (1997).
29. **Marchesnay.M**, la stratégie (du diagnostic à la décision industrielle), OPU Algérie (1987).
30. **Martinet**, stratégie, Vuibert, Paris (1983).
31. **Métais Emmanuel**, Stratégie et ressources de l'entreprise théorie et pratique, éd. Economica, Paris (2004).
32. **Noël Alain, Koenig Christian, koenig Gérard**, perspectives en management stratégique (Tome IV : 1995/96), éd. Economica, Paris (1996).
33. **Porter.M**, choix stratégique et concurrence, Ed. Economica, Paris, (1982).
34. **Porter.M**, l'avantage concurrentiel, éd. Dunod, Paris (1999).
35. **Quélin.B, Arrégle.J**, Le management stratégique des compétences, éd ellipses, Paris, (2000).
36. **Raymond Alain Theitar**, la stratégie de l'entreprise, 5^{ème} tirage, Paris (1996).
37. **Raymond Alain Thiétart, Xuereb Jean Marc**, Stratégies, concepts, Méthodes, mises en œuvre, éd. Dunod, Paris(2005).
38. **Souterain.J.F., Farcet.P**, Organisation et gestion de l'entreprise, Berti Edition, Alger (2007).

Les Thèses :

40. **Amrani Abdenour Kamer**, la dimension environnementale dans les entreprises Algériennes : Essai d'analyse par la notion de la sensibilité environnementale, thèse d'état en Sciences économiques. Algérie : Université d'Oran, 2005.
41. **Benamer Djillali**, l'attractivité des investissements directs Etranger (IDE) en Algérie et l'adaptation institutionnelle, mémoire universitaire Magister en sciences commerciales ; option économie internationale. Algérie : université de Mostaganem, 2005-2006.

Les Articles :

42. **Gaudillat Valérie Claude, Quélin Bertrand**, Nouvelle compétence et modes d'accès, l'exemple du courtage en ligne, Revue française de gestion, volume 30, n° 149[Mars/Avril (2004)].
43. **Koenig Gérard**, l'apprentissage organisationnel : Repérage des lieux, Revue française de gestion, volume 32, n°160, (Janvier 2006).
44. **Mélobouci Leïla**, l'entreprise Algérienne face à quel genre d'environnement, la revue Française des Sciences de Gestion, n°234, (Novembre-Décembre 2008).

Les Editions Nationales :

45. **ABBAD.A**, « 650.000 produits seront assemblés chaque année sur les chaines de notre futur complexe », entretien avec le DG de SAMHA, la voie de l'Oranie du 26.04.2008.
46. **Aberkane Hanane**, PHILIPS Investit en Algérie, le journal l'expression du 25/06/2008.
47. **Alem Karim**, LG veut devenir le numéro 1 en Algérie, le journal EL WATAN, du 29.06.2008.
48. **Bensouiah Azzeddine**, Le géant Sud-Coréen sort ses griffes, le journal liberté du 9 Septembre 2009.
49. **Chitour Chems Eddine**, La mondialisation de tous les dangers: Cancun un coup pour rien ?, le quotidien d'Oran, du 14 septembre 2003.
50. **بوعباد سفيان** : اعتمدنا ممثلا في الجزائر ولنا إستراتيجية للقضاء على التقليد", الخبر، 25-06-2008

Autres Sources :

51. **Maghraoua Mohamed**, étude de l'environnement externe de l'entreprise CHIALI, direction commerciale de Chiali Tubes, 2007.

Sitographie

Les Thèses :

52. **Corbel Pascal**, Vers une chaîne de valeur centrée sur le savoir, Université de Versailles Saint-Quentin –en- Yvelines, Larquoi, laboratoire de recherche en management (2006), www.larquoi.uvsq.fr/thèses/hdrcorbel.pdf.(consulté le 15/01/2009).
53. **Delavière Caroline**, La Firme comme système de cognition (une approche constructiviste de la firme comme source d'apprentissage collectif et de connaissance), thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur en Sciences Economiques. Paris : Université Louis Pasteur soutenue publiquement le 18 Novembre 2003, <http://eprint-scd-ulp.u-strasbg.fr:8080/15/02/delaviere2003.pdf>.(consulté le 15/01/2009).
54. **Edmilson de Oliveira Lima**, Equipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique des PME, thèse présentée pour l'obtention du grade de Ph.D en administration. Canada : Université de Montréal, 2004, <http://home.furb.br/edimlsoulima/EDMILSON-tese-phD-HEC-Montréal-2004.pdf>.(consulté le 12/06/2009).
55. **Rudolf Jean Philippe**, Contribution à l'analyse empirique des processus de croissance endogène : une approche méthodologique centrée sur les entreprises, les régions et les territoires, thèse présentée pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences Economiques. Neuchâtel : Faculté de droit et des sciences économiques, 2000, www.doc.rero.ch/search.py?recid=5110&In=fr.(Consulté le 15/01/2009).
56. **Urban Ljungquist**, Core competences Matters: Preparing for a new Agenda, Thesis for the degree of Doctor of philosophy. Sweden: Växjö University, 2007, www.Uljungaquist.diva.porta.org. (Consulté le 15/01/2009).
57. **Yang Mei-shine**, The impact of TQM and firm's core competence on competitive advantage and Business performance, thesis for Master of graduate school of business Management. China : Tatung university, 2005, http://etds.ncl.edu.tw/thead/site/sh/detail_result.jsp?Id=093TTU00163007. (consulté le 19/04/2009).

Les Articles:

58. **Amit Schoemaker**, strategic Assets and organizational Rent, strategic management journal (1993), www.management.wharton.upenn.edu.(consulté le 15/01/2009).
59. **Assal Khalil**, PME en Algérie : de la création à la mondialisation, Conférence Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME

- (Octobre 2006), www.euromed-capital.com/IMG/pdf/PME_en_Algerie.pdf. (consulté le 13/08/2009).
60. **Asselineau Alexandre**, Au confluent de l'entrepreneuriat et de la stratégie : la notion d'innovation stratégique, AIMS/AIREPME, journée de recherche « Entrepreneuriat et stratégie » Bordeaux, 1er juillet 2008, www.strategie-aims.com. (consulté en Novembre 2009).
 61. **Barlatier Pierre-Jean**, Exploration, Exploitation et cohérence de la firme : les apports du réseau, conférence Aims, www.strategie-aims.com/actes02/fichiers/Barlatier.pdf. (consulté le 21/05/2009).
 62. **Ben Dahou Soumaya, Renard Laurent, St-Amant Gilles**, Proposition de classification de l'approche basée sur les ressources », Conférence AIMS, Québec, 2006, www.strategie-aims.com. (consulté le 20/09/2008).
 63. **Benammar Sameh, Ksouri Ridha, Loukil Mouna**, Approche Basée sur les ressources et gestion des connaissances, séminaire de stratégie, FSEG (Tunis 2007), Credo.iquebec.com/expose_Ressources_strategie_2006.doc. (Consulté le 20/09/2008).
 64. **Boidin Michel, Blocquaux Luc, Touaibia Hamdane, Zemirili Zaki**, étude de la filière électricité électronique, Electroménager, Rapport principal de la commission européen (Euro développement, Alger 2004), www.andpme.org.dz. (consulté le 30/09/2009).
 65. **Boukhari Mohamed**, Rôle de l'état vis-à-vis des TPE/PME dans un pays nouvellement adhérent à l'économie de marché : cas de l'Algérie, journée scientifique du réseau entrepreneuriat (Mai/2009), Canada, www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf_A5C16_FINAL.pdf. (consulté le 17/08/2009).
 66. **Cazal Didier, Dietrich Anne** : Compétences et savoirs : Entre GRH et stratégie ?, les cahiers de la recherche CLAREE, université de Lille (France, 2003), www.e-rh.org. (consulté le 17/02/2009).
 67. **Christensen Jens Froslev**, Withering core competency for the large corporation in an open innovation world? Copenhagen Business School (2005), www.operninnovation.net/conférence/AOM_2005/christensen.pdf. (Consulté le 29/12/2008).
 68. **Collis David**, Research note: How Valuable are organizational capabilities? *Strategic management journal*, Vol 15 (1994), www.jstor.org/PSS/2486815. (consulté le 30/12/2008).
 69. **Coyen Kevin, Stephen Hall, Gorman Clifford**, Is your core competence a mirage? *Mckinsey Quartely* (1997), www.cradle.com.my/.../1/Is_your_core_competence_a_Mirage.pdf. (consulté le 30/12/2008).
 70. **Cyrus K.M, Moghaddam Rahimi**, Core Competency (A New Model) (2000), Projects Manager of Mabena consulting firm, www.mabena.com/Farsi/Download/Core%20Competency_A%20new%20model.pdf. (consulté le 30/12/2008).

71. **Dahan Nicolas**, l'innovation stratégique : Apports et limites d'un nouveau courant de recherche, université de Marne- la-Vallée, laboratoire DEP-PRISM, AIMS (2005), www.strategie-aims.com.(consulté le 29/07/2009).
72. **Durand Thomas**, savoir, savoir faire, savoir-être, repenser les compétences de l'entreprise, conférence AIMS (1998), www.strategie-aims.com. (consulté le 17/10/2008).
73. **Grant**, Prospering In dynamically-compétitive environnements: Organizational as knowledge Integration: organization science, Vol 7, n°4 (1996), www.Jstor.org. (consulté le 30/12/2008).
74. **Grant**, The resource – Based theory of competitive Advantage: Implications for strategy formulation, (2001), www.UTCC.acth/public-content_files/001/p166.pdf. (consulté le 26/03/2009).
75. **Hamel.G, Prahalad C.K**, Stratégic intent, Havard Bisness Review (1989), [www.uma.pt/filipejmsousa/ge/Hamel%20 and 20%, Prahalad, %20 1989.pdf](http://www.uma.pt/filipejmsousa/ge/Hamel%20and%20Prahalad,%201989.pdf). (consulté le 12/06/2009).
76. **Isckia Thierry**, De la « Resource-Based-view » à la « Knowledge based view » : Quelle vision de l'entreprise pour le knowledge Management ?, Télécom Ecole de Management (2008), [cémantic.it.sudparis. eu/PDF/isckia-kvb-rvb.pdf](http://cémantic.it.sudparis.eu/PDF/isckia-kvb-rvb.pdf). (Consulté le 26/02/2009).
77. **Jacoby Nadia**, Exploration and Exploitation stratégies, What kind of analytical Models ?, cahier de la MSE- Université Paris 1, (2007), [http:// halshs. Archives-ouvertes.fr/docs/00/19/47/19/pdf/R05040.PDF](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/19/47/19/pdf/R05040.PDF). (Consulté le 21/05/2009).
78. **Kerzabi.A, Achachi Tabet.w**, l'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme, colloque international : la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé (2009), www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/Pdf/A11C35_FINAL.pdf. (Consulté le 13/08/2009).
79. **Kogut and Zander**, knowledge of the firm, combinative, capabilities and the replication of technology, organisation science, vol 3, n°3, August (1992), USA,www.zonecours.hec.ca/documents/H2008-1-1548530.séance10Knowledgeofthefirm.pdf. (consulté le 05/01/2009).
80. **Laaksolahti Antti**, Measuring organizationnal capabilities in the engineering and consulting industry, Département of industrial Engineering and Management lappeenranta University of technology (Finland2005),[www.kouvola.lut.fi/file/ lid666/files/attachment/tutkimusraportti-167. Pdf](http://www.kouvola.lut.fi/file/lid666/files/attachment/tutkimusraportti-167.Pdf). (consulté le 07/04/2009).
81. **Lehmann-Ortega Laurence, Schoettl Jean-Marc**, Rupture et Perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique, Conférence AIMS/2005,

www.uni-lille1.fr/gremco/AIMS/communicatios/lehlcomm.doc.

(Consulté le 26/03/2009).

82. **Madoui Mohamed, Boukhrif Moussa**, de l'économie administrée à l'économie de marché. Les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises Algériennes, 11^{ème} journées scientifique du réseau entreprenariat, INRPME-AUF-AIREPME (Mai/2009), www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A16C49_FINAL.pdf. (consulté le 17/08/2009).
83. **Mantre saku, Sillince John A.A**, Stratégie Intent as a Rhetorical Device, Scandinavian Journal of management (2007), <http://www.sakumantere.fi/Mantere-Sillince-strategic-intent-SJM-preprint.pdf>. (consulté le 12/06/2009).
84. **March James.G**, Exploration and Exploitation in oragnizational learning, (1989) Graduate school of Business, Stanford University, www.analytictech.com/mb874/papers/mach.pdf. (Consulté le 21/05/2009).
85. **Marchesney.M**, pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences cahier, de l'ERFI n°22, (2001), www.erfi-management.net. (consulté le 20/11/2008).
86. **Mehdi Abbas**, l'accession de l'Algérie à l'OMC entre ouverture contrainte et ouverture maîtrisée, LEP II (Avril/2009), <http://www.upmf-grenoble.fr/lepii/hashs.archives-ouvertes.fr/docs/00/38/79/25/pdf/pub09015-NT3-2009.pdf>. (consulté le 13/08/2009).
87. **Mehrez Chaher, Baroudi Mohamed**, l'apport de la formation continue au développement des compétences distinctives de l'entreprise, FSEG Tunis, [www. Attr.org.tn/fr/regardcol/chaher.pdf](http://www.Attr.org.tn/fr/regardcol/chaher.pdf). (Consulté le 10/09/2008).
88. **Meschi Pierre-Xavier**, le concept de compétences en stratégie : perspectives et limites, Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique Université de la Méditerranée « France »(1997), www.strategie-aims.com. (consulté le 10/09/2008).
89. **Métais Emmanuel, Roux Dufort Christophe**, vision stratégique et forme d'apprentissage organisationnel: Des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention, département de management et de stratégie(1997), université de Lille (V), [www. Stratégie-aims.com/Montréal/mtais-ro.pdf](http://www.Strategie-aims.com/Montréal/mtais-ro.pdf). (consulté le 14/06/2009).
90. **Mitchell Will, Dussauge Pierre, Garette Bernard**, Formation et gouvernance des alliances entre concurrents : une approche par les ressources, http://www.prodima.inra.fr/prodima/pinra/data/2008/01/PROD20086565e331_2008130013726398.pdf. (consulté le 10/09/2008).

91. **Moatti philippe**, Les stratégies d'adaptation des entreprises : éléments d'analyse, centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie, Paris (2001), www.credoc.fr. (consulté le 10/09/2008).
92. **Moingeon Bertrend, Métails Emmanuel**, Stratégie de rupture basée sur des innovations radicales : Etude de cas de l'entreprise Salomon à la lumière de ses compétences et capacités organisationnelles, Groupe HEC et Groupe EDHEC, Conférence AIMS, www.stratégie-aims.com. (Consulté le 30/07/2008).
93. **Perrot Serge, EDERLE Nicolas**, « G.R.H. et vision stratégique : un éclairage croisé ». Centre de recherche CREPA, Université Paris IX-Dauphine, Paris (2002), <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/36/04/78/pdf/com099-AGRH-Nantes-2002-modifiée.pdf>.(Consulté le 14/06/2009).
94. **Persais Eric**, le caractère stratégique des compétences relationnelles, AIMS, FSAQ, (CANADA), (2001) www.stratégie-aims.com/quebec/web/actes/f-006-cd.pdf. (consulté le 20/09/2008).
95. **Powell Lynda**, Analyzing Internal strategic, Resources and capabilities(2000),highered.mcgraw-hill.com/sites/dl/free/0070917191/91885/sample_chapter_03.pdf. (Consulté le 29/12/2008).
96. **Prahalad.C.K**, The role of core compétences in the corporation, Research technology management (1993), <http://www.business.auburn.edu/~boultwr/4corecmp.pdf>. (Consulté le 19/04/2009).
97. **Prévoit Frédéric**, Management des compétences dans le cadre des relations inter-organisationnelles, Actes AIMS Annecy (2006), www.stratégie-aims.com. (consulté le 10/09/2008).
98. **Prévoit Frédéric**, le transfert inter-organisationnel de compétences : Application au cas des compétences logistiques au Brésil, université de la méditerranée, Paris, Conférence aims,www.stratégie-aims.com (Consulté le 10/09/2008).
99. **Puthod Dominique, Thévenard Catherine** : « La théorie de l'avantage concurrentiel fondée sur les ressources (Une illustration avec le groupe Salomon), AIMS (1995), www.stratégie-aims.com. (consulté le 10/09/2008).
100. **Puthod Dominique**, Un modèle d'exploitation des pôles de compétences dans le contexte de l'organisation et de la décision, conférence AIMS, Université de - Chambéry, Institut de recherche en gestion, Annecy le vieux, France (1998), [www. Stratégie-aims.com](http://www.Stratégie-aims.com) (Consulté le 10/09/2008).
101. **Ramez Michel, Coron Gabriel ; Boistard Isabelle**, TICIO : Analyse préalable et besoins FIEN, principaux chiffres clés et

positionnement de la filière électronique et numérique, Task force FIEN (juillet – Novembre 2006), www.ticpme2010.fr/projets/projet41/.../ livable 11 fienn.pdf. (consulté le 19/09/2009).

102. **Renard Laurent, St-Amant Gilles**, capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions, Université de Québec (2003), www.er.iqam.a/nobel/n°20014/article_PDF/RM2003.Pdf. (consulté le 26/10/2008).
103. **Reynaud Emmanuelle**, Compétence centrales « premier pas vers une définition opérationnelle », conférence AIMS, FSAQ, Québec (2001), www.stratégie-aims.com/quebec/web/actes/f-167-cd.pdf. (Consulté le 20/09/2008).
104. **Rivet Deunia**, la croissance soutenue de l'électronique grand public malgré la crise (du 07.09.2009), www.silicon.fr/fr/news/2009/09/07.
105. **Roux Dufort Christophe, Métais Emmanuel**, L'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise : l'exemple de la gestion des crises à électricité de France (EDF), conférence AIMS, Département de Management et stratégie Lille (France), 1996, www.stratégie-aims.com (Consulté le 10/10/2008).
106. **Saïd Karim**, La planification stratégique à la recherche d'un second souffle, Acte de la VII^{ème} conférence internationale de l'AIMS (1998), www.stratégie-aims.com/actes_98/notices/p90.htm. (consulté le 10/07/2009)
107. **Saint Amant Gilles**, capacités organisationnelles de l'administration électrique : un premier cadre référence, université du Québec, (2006), www.msg.gouv.qc.ca/fr/publication/enligne/guide/cadre-référence.pdf (Consulté le 26/10/2008).
108. **Sais Maurice, Métais Emmanuel**, l'évolution de la pensée stratégique, finance contrôle stratégie, volume 4, N°01, Mars (2001), www.u-bourgogne.fr/LEG/rev/041213.PDF. (consulté le 31/08/2008)
109. **Senge Peter (avec Alain Gautier)**, La cinquième Discipline (l'art et la manière des organisations qui apprennent), université Paris, Dauphine (Paris), (1997), séminaire yvon Pesqueux DEA128FC-Université Paris dauphine Johann Caillaud www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/senge-5ediscipline.doc.(consulté le 10/01/2008).
110. **Smith Roger**, Alignment of technological competencies, capabilities and resources, research technology management: the journal of industrial Research Institute (2000), www.modelbenders.com/papers/R_Smith_innovationAlignment.pdf. (Consulté le 10/04/2009)

111. **Teece, Pisano, Shuen**, Dynamic capabilities and strategic Management, Strategic management journal, USA (1997), www.fearp.usp.br/fava/pdf/dynamic.pdf. (consulté le 07/04/2009).
112. **Tournois Laurent**, la réputation de l'entreprise : Gestion d'une ressource intangible source de la performance des entreprises, programme doctoral ESSEC- IAE, (Paris) (2002) www.esp_eaf_net/conférences/markg/pdf. (Consulté le 20/09/2008).
113. **Tran Hai chau, Mounoud Eléonore**, Entre exploration et exploitation : La question de l'état d'esprit de la recherche industrielle, Conférence Aims (2006), Annecy/Genève, www.stratégie-aims.com. (consulté le 27/10/2009).
114. **Tywoniak**, le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique, AIMS (1998), www.stratégie_aims.com. (Consulté le 10/08/2008).
115. **Tywoniak**, vers une conceptualisation cognitive de l'architecture des compétences, AIMS conférence(2005), Angers (France), <http://eprints.qut.edu.au>. (consulté le 10/08/2008).
116. **Urban Ljungquist**, Core competency beyond identification: presentation of a model, School of management and economics, Växjö University, Sweden (2007), www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm (Consulté le 20/12/2008).
117. **Voigt Time**, knowledge competencies for leveraging core products in global markets, university of Giessen (2008), <http://mibes.teilar.gr/e-books/2008/voigt%20173-186.pdf>. (Consulté le 19/04/2009).
118. **Warnier Vanessa**, Constitution et trajectoire des compétences stratégiques dans un secteur : le cas de l'industrie de la dentelle, centre Lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises (France/2003), www.stratégie-aims.com/actes02/Fichiers/Warnier.pdf. (Consulté le 25/08/2009).

Les Editions Nationales :(En Ligne)

119. **Ziad Abdelhadi**, les PME Algériennes face à la mondialisation s'adapter ou disparaître, la tribune (02/03/2009), www.All Africa.com. (Consulté le 13/08/2009).

Autres Sites :

120. www.andi.dz. (Consulté le 22/08/2009).
121. www.limousin-international.info/fr/fiches-pays/algérie/investir?convertir_en_pdf=ok. (consulté le 13/08/2009).
122. www.algérie-dz.com. Du 07/03/2009. (consulté le 13/08/2009).
123. www.Maghrebinfo.actu-monde.com/archives/article4398.html du 09.05.2009. (consulté le 13/08/2009).

124. www.Algerian-embassy.be/eu/aa/1st%20september%20entree%20en%20vigueur.pdf. (consulté le 17/08/2009)
125. www.Algérie.com du 31 janvier 2009. (consulté le 13/08/2009).
126. www.Magharebia.com du 23/01/2008.(consulté le 13/08/2009).
127. www.Bladi-dz.com du 29/12/2008.(consulté le 13/08/2009).
128. www.pmeart-dz.org. (consulté le 13/08/2009).
129. www.andpme.org.dz du 04/04/2009.(consulté le 13/08/2009).
130. www.Algérie-Monde.com. (consulté le 13/08/2009).
131. www.descision.eu. (Consulté le 15/09/2009).
132. **Euler Hermes** SFAC, Cité, www.eulerhermes.fr/.../bulletin-économique/bulletin-économique.html. (consulté le 15/09/2009).
133. http://wapedia.mobi/fr/composant_mont%C3%A9_en_surface. (Consulté le 15/09/2009).

Table des Matières

Introduction générale.....1

**Première partie : LA STRATEGIE À L'ÈRE DES MUTATIONS :
UNE APPROCHE THEORIQUE**

Introduction.....7

CHAPITRE 01 : L'approche classique du management stratégique apports, limites et réflexions nouvelles.

Introduction.....9

SECTION 01 : L'approche classique du management stratégique :

Généalogie et apports.....10

§1/ Une première contribution : du LCAG au SWOT10

§2/ L'avantage concurrentiel : un raisonnement Portérien.....15

SECTION 02 : Les limites de l'approche classique du management stratégique.....26

§1/ L'adéquation à l'environnement : une logique dépassée26

§2/ Les avantages concurrentiels ne sont plus exclusifs.....27

§3/La segmentation par domaine d'activité stratégique : c'est aussi une logique dépassée.....28

SECTION 03 : La nécessité d'une nouvelle réflexion en management stratégique.....29

§1/ Une synthèse des modèles d'avantage concurrentiel29

§2/ Les hypothèses fondamentales de l'approche par les ressources.....30

Conclusion.....31

CHAPITRE 02 : Le modèle des ressources et des compétences : une approche moderne en management stratégique aux versions théoriques multiples.

Introduction.....33

SECTION 01: L'approche « resource-based-view ».....34

§1/ La ressource : le noyau central de l'approche RBV34

§2/ Ressource et avantage concurrentiel.....40

SECTION 02 : L'approche "competence – based-view"	45
§1/ Chronologie de la compétence en management stratégique	45
§2 / Les Dimensions et typologies de la compétence.....	49
§3/ Un référentiel de compétence : De la GRH à la stratégie	53
SECTION 03 : L'approche basée sur les capacités dynamiques	56
§1/ Les capacités organisationnelles : définition et caractéristiques.....	56
§2/ Les capacités dynamiques : éléments de définitions.....	60
Conclusion.....	63
Annexe.....	64
<u>CHAPITRE 03</u> : La compétence clé : une notion fondamentale en management stratégique moderne	
Introduction.....	69
SECTION 01 : La compétence clé : conditions d'émergence, définitions et caractéristiques	70
§1/ Les Conditions d'émergence de la notion de compétence clé.....	70
§2/ De la logique produit à la logique compétence.....	72
§3/ Définitions, caractéristiques et types des compétences clés.....	75
SECTION 02 : Un modèle constructif des compétences clés	80
§1/ Le Modèle des concepts associés.....	80
§2/ Le Modèle de l'alignement.....	83
SECTION 03 : Les sources fondamentales des compétences clés	85
§1/ L'efficience comme source des compétences clés.....	85
§2/ L'efficacité comme source de compétences fondamentales.....	87
§3/ La gestion des liens comme source de compétence fondamentale.....	87
Conclusion.....	90
Annexe01.....	91
Annexe02.....	92
Conclusion	93

Deuxième partie : VERS UN MANAGEMENT STRATEGIQUE PAR LES COMPETENCES CLES.

Introduction.....	94
<u>CHAPITRE 04</u> : Les compétences clés : Exploitation, Exploration et développement	
Introduction.....	96
SECTION 01 : Vers une meilleure exploitation des compétences clés.....	97
§1/ L'exploitation comme fondement d'une stratégie centrée sur les ressources.....	97
§2/ Les voies d'une exploitation intelligente des ressources et des compétences.....	99
SECTION 02 : L'exploration et le développement des compétences clés.....	103
§1/ Les mécanismes de développement interne des compétences clés.....	103
§2/ Les mécanismes de développement externes des compétences clés.....	114
Conclusion.....	120
<u>CHAPITRE 05</u> : L'intention stratégique comme support de développement des compétences clés d'une entreprise	
Introduction.....	122
SECTION 01: Genèse et fondements de l'intention stratégique.....	123
§1/ Genèse de la notion d'intention stratégique.....	123
§2/ Les fondements de la notion d'intention stratégique.....	124
SECTION 02 : L'intention stratégique comme base du changement : une approche théorique.....	126
§1/ L'intention stratégique : Eléments de définition.....	126
§2/ Les mécanismes engendrés par l'intention stratégique.....	130
§3/ Le processus de gestion de l'intention stratégique.....	132
SECTION 03 : Vers un nouveau mode de pensée.....	133
§1/ La planification stratégique : un modèle dépassé.....	133
§2/ Vers une nouvelles conception de la stratégie de l'entreprise.....	135
§3/ Vers un nouveau mode de l'organisation.....	138
Conclusion.....	141
Conclusion.....	142

**Troisième partie : APPLICATION DU MODELE DES RESSOURCES ET DES
COMPETENCES AU CONTEXTE ALGERIEN.**

Introduction.....143

**CHAPITRE 06 : L'incertitude de l'environnement Algérien ou l'exigence d'une approche
industrie- ressources et compétences**

Introduction.....145

SECTION 01 : Les exigences du passage à l'économie de marché : des facteurs d'incertitude
de l'environnement des entreprises Algériennes.....147

§1/ Mondialisation et globalisation des marchés.....147

§2/ La rude concurrence de l'économie de marché.....149

§3/ La qualité : Un facteur décisif pour le consommateur en économie de
marché.....155

SECTION 02 : Le modèle d'Amit et Schoemaker (1993) : Une articulation des deux
approches interne et externe.....156

§1/ Représentation schématique du modèle d'Amit et Schoemaker (1993).....157

§2/ Analyse du modèle d'Amit et Schoemaker (1993).....157

Conclusion.....159

CHAPITRE 07 : Etude empirique de trois entreprises de l'ouest Algérien

(La wilaya de Sidi Bel Abbés)

Introduction.....161

SECTION 01 : Présentation des entreprises objet de l'étude empirique.....162

§1/ Le groupe Chiali Sidi Bel Abbés : historique, Missions et domaines d'activité.....162

§2/ Présentation de la société Khenteur composants automobiles.....164

§3/ Présentation de l'entreprise nationale des industries électroniques (ENIE).....167

SECTION 02 : Etude de cas dans l'entreprise Chiali Tubes Sidi Bel Abbés.....168

§1/ Analyse interne de Chiali Tubes168

§2/ Approche de l'environnement externe de Chiali Tubes.....184

§3/ Les ressources et les compétences de Chiali Tubes.....188

SECTION 03 : Etude de cas chez l'entreprise Khenteur composants

automobiles (KCA).....193

§1/ Analyse interne de Khenteur composants automobiles.....	193
§2/ Une approche de l'environnement externe de l'entreprise KCA.....	206
§3/ Les ressources et compétences de l'entreprise KCA.....	208
SECTION 04 : Etude de cas chez l'entreprise nationale	
des industries électroniques (ENIE).....	212
§1/ Analyse interne de l'entreprise ENIE.....	212
§2/ Une Approche de l'environnement externe de l'entreprise ENIE.....	231
§3/ Discussion autour de la dotation de l'entreprise ENIE en ressources et en compétences.....	241
Discussion et conclusion	245
Conclusion	248
Conclusion générale	250
Bibliographie et Sitographie.	
Annexes.	

Annexe

QUESTIONNAIRE

Nom : BOUGUELMOUNA

Prénom : Kheira

Etudiante en Magister à la faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales. Université d'Oran Es Senia.

Adresse: BP 1524 El M'naouer - 31025 Oran Es Senia

E-mail : .bouguelmouna@yahoo.fr

Encadreur : Pr. BENHABIB.A de l'université d'Aboubaker Bel-Kaid (Tlemcen).

Identification de l'entreprise

Nom de l'entreprise :

Dénomination complète :

Téléphone : Fax :

E-mail :

Statut juridique :

Capital social :

Date de création :

Secteur d'activité :

Hydraulique industrie manufacturière

Electronique travaux publics

Autres : précisez

Chiffre d'affaires :

Effectif des salariés de l'entreprise

Effectif total

Cadre		Maîtrise		Exécutif	
5-10	<input type="checkbox"/>	5-10	<input type="checkbox"/>	5-10	<input type="checkbox"/>
10-25	<input type="checkbox"/>	10-25	<input type="checkbox"/>	10-25	<input type="checkbox"/>
25-50 et +	<input type="checkbox"/>	25-50 et +	<input type="checkbox"/>	25-50 et +	<input type="checkbox"/>

L'environnement de l'entreprise

1- L'environnement de votre entreprise vous semble t-il ?

- Très stable
- Stable
- Moyennement stable
- Dynamique
- Très dynamique

2- La fréquence des changements des différents aspects de l'environnement est elle ?

- Très rapide (plusieurs fois par an)
- Rapide (entre 1an et 2 ans)
- Moyennement rapide (entre 3ans et 5 ans)
- Peu rapide (6 ans et plus)
- Pas rapide du tout (ne change pas)

3- L'importance des changements des différents aspects de l'environnement est elle ?

- Très grande
- Grande
- Moyennement grande
- Pas grande du tout

L'avantage concurrentiel

4- Quelle est la position concurrentielle de l'entreprise ?

- Forte
- Favorable
- Défavorable

5- Quel outil l'entreprise utilise-t-elle pour chercher à avoir un avantage concurrentiel ?

- Le coût
- La qualité
- Le prix
- Diversification (plusieurs produits)
- Maîtrise technique (savoir faire)
- Connaissance et expérience des marchés

6- Quel outil du mix-concurrentiel l'entreprise préfère-t-elle utiliser contre ses concurrents ?

- Concurrence sur le prix
- Bataille publicitaire
- Introduction de nouveaux produits

-Amélioration du service

-Garanties consenties aux clients

7- En quoi l'entreprise possède un avantage compétitif ?

Maitrise des coûts

Qualité

8- En quoi le produit concurrent concurrence-t-il très fortement le produit de l'entreprise ?

-Qualité

-Esthétique

-Durabilité

-Prix

La fonction de production

9- Quelle est la composition des immobilisations ?

-Corporelle

-Incorporelle

-Les deux réponses

-Veuillez les citer :

10 - Suivant quelle fréquence procédez-vous à un renouvellement de vos équipements ?

-Très rapide (plusieurs fois par an)

-Rapide (entre 1 année et 2 ans)

-Moyennement rapide (entre 3ans et 5ans)

-Peu rapide (6 ans et plus)

-Pas rapide du tout (ne change pas)

11- Suivant quel système de production procédez-vous à la fabrication de vos produits ?

-Continu

-A la demande

-Atelier spécialisé

-Autre précisé :

12 – Votre capacité de production est-elle ?

-Forte

-Moyenne

-Faible

13- Si Forte pourquoi ?

14- Votre productivité est-elle ?

-Forte

-Moyenne

-Faible

15- Pourquoi ?

16- Votre taux de rebut est-il ?

- Elevé

-Moyennement élevé

-Peu élevé

-Dans les normes

17- Pourquoi ?

18- Est vous sensible à la qualité de vos produits ?

Oui

Non

19- Si oui, citez des exemples de démarches entreprises en matière de qualité :

20- Jugez-vous être capable de fabriquer des produits de qualité, au moindre coût, dans les délais minima et d'adapter instantanément votre offre aux variations de la demande des clients ?

Oui Non

21- Si oui, veuillez citer les principales capacités qui selon vous contribuent de manière significative à la réalisation de cette mission ?

22- La fabrication de vos produits nécessite-t-elle :

- Un fort degré de spécialisation des employés
- Un moyen degré de spécialisation des employés
- Un faible degré de spécialisation des employés
- Pas de spécialisation du tout

23-Pourquoi ?

24- Est-ce qu'en observant vos catalogues de produits, ou de services, vos concurrents peuvent connaître les compétences requises à leur production ?

Oui Non

25- Si non, pourquoi ?

26- L'amélioration de vos produits nécessite-t-elle :

- Une longue durée d'expérience au sein de l'entreprise
- Une moyenne durée d'expérience au sein de l'entreprise
- Une courte durée d'expérience au sein de l'entreprise

27- La fabrication de vos produits exige t- elle des procédés de travail transversaux ?

Oui Non

28-Si oui, veuillez citer des exemples :

La fonction de distribution et de vente

29- Ciblez-vous des typologies particulières de clients ?

Oui Non

30- Si oui, veuillez les citer :

31- Le nombre de clients est – il ?

- Grand
- Moyen
- Faible

32- Procédez-vous à une vente directe de vos produits ?

Oui Non

33-Quel est le niveau de formation de vos vendeurs ?

- Bac ou moins
- Bac+2
- Bac+3 à 5

34- Sont - ils formés en matière de vente ?

Oui

Non

35- Quel est le nombre de personnes chargé de la vente ?

-5 Personnes

-5 à 10 Personnes

-20 et plus

36- Employez-vous d'autres circuits de distribution ?

- Circuit de distribution long

- Circuit de distribution court

37- Veuillez les décrire :

La fonction marketing

38- Disposez-vous au sein de votre entreprise de spécialistes en marketing ?

Oui

Non

39- Quel est le nombre de personnes affectées à la fonction marketing ?

- 5 à 10

- 10 à 20

- 20 et plus

40 - Procédez-vous à des études de marché ?

Oui

Non

41- Si oui, suivant quelle fréquence ?

- Très fréquent (plusieurs fois par an)

- Fréquent (entre 1 année et 2 ans)

- Moyennement fréquent (entre 03 ans et 05 ans)

- Peu fréquent (06 ans et plus)

42-Les besoins et attentes des clients sont-ils ?

-Connus de manière précise et quantifiables

-Connus de manière non précise

-Moyennement connus

-Peu connus

-Pas connus du tout

43- S'ils sont connus parfaitement, veuillez les citer en soulignant les caractéristiques des produits qui leur correspondent ?

44- Quel budget consacrez-vous à la publicité ?

-Zéro

-Entre 0-5% du CA

-Entre 5-10 % du CA

-Entre 10-20 % du CA

-Entre 20-30 % du CA

- +30 % du CA

-Autres précisez :

45- Vous faites usage de quel support logistique à l'action commerciale ?

- Marketing direct

-Argumentaire par catalogue

- Autres précisez :

46- Quel support publicitaire est utilisé par votre entreprise ?

-Télévision

-Radio

-Journaux

- Autres précisez :

La fonction Approvisionnement

47- Votre volume d'achat est-il ?

- Grand

-Moyen

- Faible

48- Pourquoi ?

49- Votre portefeuille de fournisseurs est-il ?

- Large

- Etroit

50- Pourquoi ?

51- Le choix des fournisseurs est-il soumis à des critères particuliers ?

Oui

Non

52- Si oui, veuillez les citer :

53- La Relation avec les fournisseurs est-elle ?

- Complexe (au sens de dépendance)

- Moyennement complexe

- Simple

54-Si complexe pourquoi ?

55- Allouez-vous des moyens et techniques particulières à la gestion de stock ?

Oui Non

56- Si oui, veuillez donner des exemples concrets :

57- Les ruptures de stocks sont-elles ?

- Très fréquentes (plusieurs fois par mois)

- Fréquentes (entre une et deux fois par mois)

- Moyennement fréquentes (entre deux à trois fois par semestre)

- Peu fréquentes (une à deux fois par an)

58-Pourquoi ?

La fonction de recherche et de développement

59- Existe-il une fonction de recherche et développement au sein de votre entreprise ?

Oui Non

60- Si oui, quel est le nombre de personnes affectées à cette fonction (nombre de chercheurs) ?

- 5 à 10

- 10 à 20

- 20 et +

61- Le budget de recherche et de développement de votre entreprise est-il ?

- très important (>100.000.000 Da)
- Important (< 100.000.000 et >50.000.000)
- Moyennement important (< 50.000.000 et > 10.000.000)
- Peu important (< 10.000.000)
- Inexistant
- Autres précisez :

62- Les dépenses en recherche et développement sont orientées vers :

- Une amélioration des produits existants
- Une amélioration des techniques de production
- La recherche de nouveaux produits

63- Les travaux de recherche et développement sont orientés vers :

- La diversification des activités
- L'abaissement des prix de revient
- L'augmentation du niveau de qualité des produits
- L'accroissement de la fonctionnalité des produits

64- Quelle est la stratégie de l'entreprise pour acquérir la technologie ?

- Stratégie d'innovation
- Stratégie de suiveur
- Stratégie de joint-venture
- Autres précisez :

65- La fréquence du changement technologique est-elle ?

- Fréquente (entre 1 année et 2 ans)
- Moyennement fréquent (entre 3ans et 5 ans)
- Peu fréquent (6ans et +)

66-Comment est la position technologique actuelle de votre entreprise ?

- Forte

- Favorable

- Défavorable

67- Dans quel créneau l'entreprise innove ?

- Production

- Procédés

- Distribution

68- Avez-vous déjà déposé des brevets d'invention ?

Oui Non

69- Si oui, précisez leur nombre au cours des 10 dernières années :

Le potentiel humain (les cadres critiques de l'entreprise)

70- Votre personnel est-il ancien ?

Oui Non

71- Si oui, veuillez justifier votre réponse :

72- Est-t-il jeune ?

Oui Non

73- Si oui, veuillez nous faire part de l'architecture de la pyramide des âges de votre entreprise ?

74- Quel est le niveau de formation des cadres dirigeants de l'entreprise ?

- Bac

- DEUA

- Licence

- Poste graduation

- Autres précisez :

75- Sont-ils formés en gestion et management de l'entreprise?

Oui Non

76- Ont-ils des expériences antérieures dans des fonctions similaires en dehors de l'entreprise?

Oui Non

77- Si oui, précisez le nombre d'année d'expérience et les fonctions occupées ?

La gestion des ressources humaines

La politique de recrutement :

78- Quel est le nombre de personnes recrutés par an ?

- 01 à 05

- 05 à 10

- +10

79- Faite-vous appel à un processus particulier de recrutement ?

Oui Non

80- Le jugez-vous fiable ?

Oui Non

81- Quelles sont ses principales étapes ?

82-Le taux de turnover de votre entreprise est-il ?

- Fort

- Faible

83-Veuillez préciser ce taux pour les trois dernières années :

La politique de rémunération :

84- Que représente la masse salariale par rapport au chiffre d'affaires ?

- 01 à 05%

- 05 à 10%

- +10%

85- Veuillez nous faire part de son évolution par rapport au chiffre d'affaires sur les trois dernières années ?

La politique de formation :

86- Procédez Vous à une amélioration continue des compétences de vos cadres en particulier et de votre personnel en générale ?

Oui Non

87- Si oui, par quel moyen le fait vous ?

-Formation continue

- Formation interne par formateur interne

-Formation interne par formateur externe

-Formation à distance

- Toutes ces réponses

88-Quel budget consacrez-vous à la Formation de votre personnel ?

-Zéro

-Entre 0-5%du CA

-Autres précisez :

89-Veuillez précisez les thèmes de formation ciblés ?

La politique de promotion :

90- Existe-t-il une politique de promotion au sein de votre entreprise ?

Oui Non

91-Si oui, veuillez indiquer ses principes sous-jacents ?

92- Quel est le pourcentage des promus par an ?

- Zéro %

- Entre 0 et 05%

- Autre précisé :

La Fonction finance

93- Suivant quel type de financement la stratégie de votre entreprise est mise en œuvre ?

- Fonds propres

-Fonds étrangers

- Les deux réponses

94- Pourquoi ?

95- Quel niveau d'endettement est possible pour votre entreprise ?

-Fort niveau d'endettement

- Faible niveau d'endettement

- Veuillez argumenter votre réponse :

96- Que représentent les coûts de conception, de production de distribution des produits des activités stratégiques envisagées par rapport au chiffre d'affaires ?

- 10 à 20%

- 20 à 30 %

- +30 %

- Autres précisez :

97- Comment estimez-vous votre niveau de rentabilité et bénéfice des activités exercées ?

- élevé

-Moyen

- Faible

- Veuillez argumenter votre réponse :

98-Votre entreprise a-t-elle bénéficié de programmes de mise à niveau ?

Oui

Non

99-Si oui, précisez le nombre de programmes et leur durée ?

100-Leurs résultats sont-ils :

-Bon

-Assez Bon

-Aucun Résultat concret

La Fonction Maintenance

101-Suivant quel type d'entretien procédez-vous à la maintenance de vos équipements de production ?

- Curatif

- Préventif

- Veuillez argumenter votre réponse :

102-Que représente le coût de la maintenance par rapport au chiffre d'affaires ?

- 01 à 05%

- 05 à 10 %

- +10 %

103- Les pannes enregistrées sont-elles :

- Fréquentes (plusieurs fois par mois)

- Moyennement fréquentes (une à deux fois par mois)

-Peu fréquentes (une à deux fois par an)

La Fonction Informatique

104-Disposez-vous d'une base de données commune à toutes les structures de l'entreprise ?

Oui

Non

105-Si oui, veuillez préciser ses principales caractéristiques ainsi que les applications informatiques qui lui sont associées ?

106- La sécurité de votre système d'information constitue-t-elle une préoccupation première pour votre entreprise ?

Oui

Non

107- Si oui, veuillez citer les principales démarches entreprises pour assurer une sécurité optimale de votre système d'information ?

La Fonction de planification

108- Existe-il une fonction de planification au sein de votre entreprise ?

Oui

Non

109- Si oui, veuillez nous faire part de ses principales missions ?

110- Quelles sont les principales démarches entreprises pour assurer une meilleure planification à la fois de la production et des ventes ?