



Université d'Oran 2

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

**THESE**

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat  
En Sciences Commerciales

**Le Développement des Compétences au sein de l'Entreprise  
Algérienne**

Cas d'un échantillon d'entreprises du secteur de la plasturgie de la région oranaise

Présentée et soutenue publiquement par :  
M AMARI Salah Eddine Sofiane

Devant le jury composé de :

<b>Président :</b>	M. BOUYAKOUB Ahmed,	Professeur, Université d'Oran 2.
<b>Rapporteur :</b>	M. TOUBACHE Ali,	Professeur, Université d'Oran 2.
<b>Examineur :</b>	M. TAHAR Laradj,	Professeur, Université d'Oran 2.
<b>Examineur :</b>	M. BENABOU Djilali,	Professeur, Université de Mascara.
<b>Examineur :</b>	M. SOUAR Youcef,	Professeur, Université de Saida.
<b>Examineur :</b>	M. MOKHFI Amine,	Maître de conférences A, Université de Mostaganem.

Année : 2015-2016

« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse, ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »

## **Remerciements**

Je tiens à remercier le Professeur Ali Toubache, auprès de qui j'ai tellement appris et à qui je dois tant. Au-delà de l'expression de toute ma reconnaissance pour avoir accepté de diriger ce travail de recherche, et le soin qu'il y a toujours pris, ses conseils m'ont toujours été des plus précieux.

Je remercie également les Professeurs Laaradj Tahar, Djilali Benabou, Amine Mokhfi et Youcef Souar pour avoir accepté d'être rapporteurs de cette modeste thèse. Mes remerciements vont également au Professeur Ahmed Bouyakoub pour avoir accepté de prendre part à la soutenance de cette thèse et d'y présider le jury.

Mes remerciements vont également à tous ceux qui m'ont accueilli au sein des entreprises visitées, et qui ont su apporter l'aide nécessaire à la réalisation de ce travail.

Je tiens aussi à remercier Monsieur Houari Mahmoudi pour son aide et pour le temps qu'il m'a consacré.

Enfin, je ne saurais terminer, sans remercier mes amis ainsi que mes collègues de l'Ecole Nationale Polytechnique d'Oran et de l'Université d'Oran 2.

## **Dédicace**

Je dédie cette thèse à mes parents qui ont éclairé mon chemin et qui m'ont encouragé et soutenu tout au long de mes études.

Les mêmes mérites reviennent à ma femme et mes deux enfants Zeineb et Youcef, à qui je leur dois plus que de simples remerciements, pour leurs confiances et leurs affections, constantes et déterminantes.

Je dédie également mon travail à mes frères et mes sœurs, mes beaux-frères, ma belle-sœur, mes neveux et mes nièces et à tous les autres membres de ma famille. Chacun, à sa manière, a su me soutenir.

## INDEX DES TABLEAUX

TABLEAU 1: RESUME DES ETUDES SUR LES SOURCES DE LA PERFORMANCE .....	35
TABLEAU 2: LES DIFFERENTES APPROCHES QUI DERIVENT DE L'APPROCHE DES RESSOURCES .....	38
TABLEAU 3: DEFINITION DE LA NOTION DE RESSOURCE .....	45
TABLEAU 4: LES NOTIONS PROCHES DE RESSOURCE ET LEURS DEFINITIONS .....	48
TABLEAU 5 : LA DEFINITION DE LA COMPETENCE EN STRATEGIE.....	84
TABLEAU 6: RESUME DES CARACTERISTIQUES DES MODES D'ACCES A DES COMPETENCES ..	120
TABLEAU 7 : LA GRH COMPAREE A L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL.....	130
TABLEAU 8: LES ENJEUX D'UNE DEMARCHE GPEC.....	137
TABLEAU 9 : EVOLUTION DE LA PRODUCTION MONDIALE DES PRODUITS EN PLASTIQUES ....	172
TABLEAU 10 : REPARTITION DU CA PAR REGION.....	173
TABLEAU 11 : EVOLUTION DE L'INDICE DE LA PRODUCTION DE LA CHIMIE ET LES PLASTIQUES .....	175
TABLEAU 12 : EVOLUTION DE LA VARIATION DE LA PRODUCTION DE LA CHIMIE ET LES PLASTIQUES.....	175
TABLEAU 13 : EVOLUTION DES TAUX D'UTILISATION DES CAPACITES DE PRODUCTION DE LA PRODUCTION DE LA CHIMIE ET LES PLASTIQUES.....	175
TABLEAU 14 : IMPORTATIONS ALGERIENNES DU CAOUTCHOUC ET DES PLASTIQUES .....	175
TABLEAU 15: IMPORTATIONS ALGERIENNES DE LA TECHNOLOGIE DE LA PLASTURGIE .....	176
TABLEAU 16: IMPORTATIONS ALGERIENNES DE LA TECHNOLOGIE D'EMBALLAGE PLASTIQUE .....	177
TABLEAU 17: UNE VUE SYNOPTIQUE GENERALE DE LA CONSTRUCTION D'UN PROCESSUS DE RECHERCHE.....	189
TABLEAU 18: LA LISTE DES FIRMES QUESTIONNEES.....	193
TABLEAU 19 : RECAPITULATIF DE TRAITEMENT DES OBSERVATIONS.....	195
TABLEAU 20 : STATISTIQUES DE FIABILITE.....	195
TABLEAU 21 : RECAPITULATIF DE TRAITEMENT DES OBSERVATIONS.....	195
TABLEAU 22 : STATISTIQUES DE FIABILITE.....	195
TABLEAU 23 : RECAPITULATIF DE TRAITEMENT DES OBSERVATIONS.....	196
TABLEAU 24 : STATISTIQUES DE FIABILITE.....	196
TABLEAU 25 : RECAPITULATIF DE TRAITEMENT DES OBSERVATIONS.....	196
TABLEAU 26 : STATISTIQUES DE FIABILITE.....	196
TABLEAU 27: LISTE DES FIRMES QUESTIONNEES PAR PRODUIT FABRIQUE .....	198
TABLEAU 28: LA REPARTITION DE NOTRE ECHANTILLON SELON LA BRANCHE D'ACTIVITE ..	201

TABLEAU 29: DISTRIBUTION DES FIRMES QUESTIONNEES SELON L'EFFECTIF .....	202
TABLEAU 30 : DISTRIBUTION DES FIRMES QUESTIONNEES SELON LA DATE DE CREATION .....	203
TABLEAU 31: COMPOSITION DE LA POPULATION SELON LA CERTIFICATION .....	204
TABLEAU 32: REPARTITION DES FIRMES PAR AXE .....	205
TABLEAU 33: CROISEMENT ENTRE LA DATE DE CREATION ET L'EFFECTIF .....	206
TABLEAU 34: CROISEMENT ENTRE L'EFFECTIF ET LES PRODUITS FABRIQUES .....	208
TABLEAU 35 : TRI CROISE ENTRE LA DATE DE CREATION ET LES PRODUITS FABRIQUES .....	209
TABLEAU 36: TRI CROISE ENTRE LA BRANCHE D'ACTIVITE ET L'EFFECTIF .....	210
TABLEAU 37: TRI CROISE ENTRE LA BRANCHE D'ACTIVITE ET LA DATE DE CREATION .....	211
TABLEAU 38: TRI CROISE ENTRE LA BRANCHE D'ACTIVITE ET LA CERTIFICATION ISO 9001 ...	212
TABLEAU 39: LISTE DES FIRMES N'AYANT PAS VOULU REpondre OU QUI SONT INTROUVABLES .....	213
<b>TABLEAU 40 : LA CONCURRENCE DANS LE SECTEUR D'ACTIVITE .....</b>	<b>218</b>
TABLEAU 41: TRI CROISE ENTRE LA BRANCHE D'ACTIVITE ET L'EVOLUTION DU SECTEUR .....	219
TABLEAU 42: L'INTENSITE DE LA CONCURRENCE LOCALE .....	220
TABLEAU 43 : L'INTENSITE DE LA CONCURRENCE ETRANGERE .....	221
TABLEAU 44: L'INTENSITE DE LA CONCURRENCE (LOCALE OU ETRANGERE) DANS CHAQUE TYPE DE PRODUIT .....	222
TABLEAU 45: L'EVOLUTION RAPIDE DU SECTEUR .....	223
TABLEAU 46: L'EVOLUTION DU SECTEUR D'ACTIVITE POUR CHACUNE DES RUBRIQUES .....	224
TABLEAU 47: LE RAPPORT QUALITE/PRIX DE LA FIRME PAR RAPPORT A CELUI DE LA CONCURRENCE .....	225
TABLEAU 48 : LES METHODES ET LES MOYENS DE PRODUCTION PAR RAPPORT A CEUX DES CONCURRENTS .....	226
TABLEAU 49 : LE RENOUVELLEMENT DES MOYENS DE PRODUCTION .....	227
TABLEAU 50: LA FREQUENCE DE RENOUVELLEMENT DES MOYENS DE PRODUCTION .....	228
TABLEAU 51 : LA POSSESSION DE MACHINES DE CONCEPTION ET DE FABRICATION ASSISTEES PAR ORDINATEUR .....	229
TABLEAU 52: LE RECOURS A CERTAINES TECHNOLOGIES DANS LE PROCESSUS DE PRODUCTION .....	230
TABLEAU 53: L'INTRODUCTION DE NOUVEAUX MODELES .....	231
TABLEAU 54: L'ORIGINE DES NOUVEAUX MODELES INTRODUITS .....	232
TABLEAU 55: LA FREQUENCE DES ERREURS D'ORIGINE HUMAINE DANS LA PRODUCTION .....	234
TABLEAU 56: LA FREQUENCE DES REBUTS DANS LE PROCESSUS DE PRODUCTION .....	234
TABLEAU 57: L'ORIGINE DES PROBLEMES RENCONTRES .....	235
TABLEAU 58 : LE NIVEAU DE MAITRISE DES SALARIES DES EQUIPEMENTS DE PRODUCTION .	236
TABLEAU 59: TRI CROISE ENTRE LA BRANCHE D'ACTIVITE ET LE NIVEAU DE MAITRISE DES SALARIES .....	237

TABLEAU 60: LES TECHNIQUES UTILISEES POUR ASSURER UNE UTILISATION EFFICACE DES EQUIPEMENTS DE PRODUCTION .....	238
TABLEAU 61: LE CHANGEMENT DANS LES METHODES DE TRAVAIL.....	240
TABLEAU 62: LE NIVEAU DE MAITRISE DU CHANGEMENT PAR LES SALARIES .....	240
TABLEAU 63: CROISSEMENT ENTRE LE CHANGEMENT DANS LES METHODES DE TRAVAIL ET LE RENOUVELLEMENT DES MOYENS DE PRODUCTION .....	241
TABLEAU 64: LES ACTIONS QUI ONT ACCOMPAGNEES LE CHANGEMENT DANS LES METHODES DE TRAVAIL.....	243
TABLEAU 65: LES QUALIFICATIFS CONCERNANT LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE .....	244
TABLEAU 66: L'EXISTENCE D'UNE STRUCTURE RH .....	246
TABLEAU 67: TRI CROISE ENTRE L'EXISTENCE D'UNE STRUCTURE RH ET LA TAILLE DE LA FIRME .....	246
TABLEAU 68: LE NOM DONNE A CETTE STRUCTURE RH.....	247
TABLEAU 69: LA QUALIFICATION DE LA PERSONNE CHARGEE DE LA STRUCTURE RH .....	248
TABLEAU 70: LE DEGRE D'AUTONOMIE DE LA STRUCTURE DANS SA PRISE DE DECISION .....	249
TABLEAU 71: TRI CROISE ENTRE L'AUTONOMIE DE LA STRUCTURE RH DANS LA PRISE DE DECISION ET LA TAILLE DE LA FIRME .....	251
TABLEAU 72: LA PARTICIPATION DE LA STRUCTURE RH DANS LA PRISE DES DECISIONS STRATEGIQUES .....	252
TABLEAU 73: LES MISSIONS DE LA STRUCTURE RH.....	253
TABLEAU 74: L'EXISTENCE D'UNE BASE DE DONNEES RH .....	254
TABLEAU 75 : TRI CROISE ENTRE L'EXISTENCE D'UNE BASE DE DONNEES RH ET LA TAILLE DE LA FIRME .....	255
TABLEAU 76: LES INFORMATIONS QUE CONTIENT LA BASE DE DONNEES RH.....	256
TABLEAU 77: LA FREQUENCE DU RECOURS A DES DEMARCHES D'ANTICIPATION DES BESOINS .....	257
TABLEAU 78: LE RECOURS AUX INDICATEURS SUIVANTS PAR L'ENTREPRISE.....	258
TABLEAU 79: LA POSSESSION DE L'ENTREPRISE DES INDICATEURS SUIVANTS.....	259
TABLEAU 80: L'ORIGINE DE L'EVOLUTION PROFESSIONNELLE DES SALARIES.....	260
TABLEAU 81: LA FREQUENCE DU RECOURS A L'EVALUATION DES SALARIES .....	261
TABLEAU 82: LE CONTENU DES FORMULAIRES D'EVALUATION .....	262
TABLEAU 83: LA FREQUENCE DES ENTRETIENS AVEC LES SALARIES.....	264
TABLEAU 84: LE BUT DES ENTRETIENS AVEC LES SALARIES .....	264
TABLEAU 85: LA PERSONNE CHARGEE DE L'EVALUATION DES SALARIES .....	265
TABLEAU 86: LES CAPACITES DE FORMATION DANS LE SECTEUR.....	267
TABLEAU 87: L'EXISTENCE DES ACTIONS DE FORMATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE.....	268
TABLEAU 88: LE BUDGET CONSACRE A LA FORMATION PAR RAPPORT A LA MASSE SALARIALE .....	269
TABLEAU 89: LA FINALITE DE LA FORMATION .....	271

TABLEAU 90 : LE RECOURS A L'EVALUATION DES ACTIONS DE FORMATION.....	272
TABLEAU 91: LA FINALITE DE L'EVALUATION DES ACTIONS DE FORMATIONS.....	273
TABLEAU 92: LE DEGRE DE L'IMPACT DES ACTIONS DE FORMATION.....	274
TABLEAU 93: L'EXISTENCE DE COMPETENCES NECESSAIRES SUR LE MARCHE DU TRAVAIL .	275
TABLEAU 94: LE RECOURS AUX PERSONNELS D'ORIGINES ETRANGERES .....	276
TABLEAU 95: LES ELEMENTS DETERMINANTS DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT .....	277
TABLEAU 96: LE RECOURS AU TEST LORS DE L'ETAPE DE SELECTION .....	278
TABLEAU 97: LA NATURE DES TESTS UTILISES LORS DE L'ETAPE DE SELECTION.....	279
TABLEAU 98: LA REMUNERATION PREPOSEE PAR RAPPORT AUX CONCURRENTS.....	281
TABLEAU 99: LA BASE DE LA REMUNERATION.....	282
TABLEAU 100: RESULTAT DU COEFFICIENT DE CORRELATION DE PEARSON ENTRE L'ENVIRONNEMENT DES FIRMES DE LA PLASTURGIE ET LEURS ACTIONS SUR LES COMPETENCES .....	284
TABLEAU 101: RESULTAT DU COEFFICIENT DE CORRELATION DE PEARSON ENTRE LE POTENTIEL TECHNOLOGIQUE ET L'IMPACT DE LA FONCTION RH SUR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES.....	285
TABLEAU 102: RESULTAT DU COEFFICIENT DE CORRELATION DE PEARSON ENTRE LE POTENTIEL HUMAIN DES FIRMES DE LA PLASTURGIE ET LEURS ACTIONS SUR LES COMPETENCES .....	285
TABLEAU 103 : RECAPITULATIF DES MODELES (SYNTHESE SUR L'ANALYSE PAR LA REGRESSION LINEAIRE).....	286
TABLEAU 104 : LA RELATION PREDICTIVE ENTRE LA VARIABLE DEPENDANTE ET LES VARIABLES INDEPENDANTES (COEFFICIENTS <sup>A</sup> ).....	287



## INDEX DES FIGURES

FIGURE 1 : LES FORCES QUI COMMANDENT LA CONCURRENCE AU SEIN D'UN SECTEUR .....	32
FIGURE 2: LE PARADIGME S.C.P .....	34
FIGURE 3: LES QUATRE PILIERS DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL SOUTENABLE.....	49
FIGURE 4: L'ARCHITECTURE STRATEGIQUE .....	61
FIGURE 5: MODE D'ACCUMULATION DES ACTIFS STRATEGIQUES DE L'ENTREPRISE .....	67
FIGURE 6: LE PROCESSUS D'OBTENTION D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE D'APRES L'APPROCHE BASEE SUR LES RESSOURCES .....	68
FIGURE 7 : LES CHAMPS D'UTILISATION DE LA NOTION DE COMPETENCE.....	80
FIGURE 8: LE CURSEUR DE LA COMPETENCE.....	82
FIGURE 9: LES ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES .....	96
FIGURE 10: LA TRAME CULTURELLE ET LE PARADIGME.....	100
FIGURE 11 : LES QUATRE MODES DE CONVERSION DES CONNAISSANCES.....	110
FIGURE 12 : LES QUATRE TYPES DU BA .....	111
FIGURE 13 : LE PROCESSUS D'INTEGRATION DES ACQUISITIONS .....	114
FIGURE 14 : LE MODELE DE CAPACITE D'ABSORPTION DE ZAHRA ET GEORGE (2002) .....	119
FIGURE 15 : L'EVOLUTION DE LA GPEC .....	135
FIGURE 16: LES ETAPES DE LA GPEC .....	136
FIGURE 17: LE LIEN ENTRE MOTIVATION, IMPLICATION, ENGAGEMENT, ATTACHEMENT, SATISFACTION AU TRAVAIL .....	145
FIGURE 18 : LES FORMES DE LA RECONNAISSANCE.....	148
FIGURE 19: SCHEMA DE L'APPRENTISSAGE APPLIQUE A L'ACQUISITION DE COMPETENCES ..	159
FIGURE 20 : LA REUSSITE DE L'APPRENTISSAGE .....	162
FIGURE 21: LE PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES .....	168
FIGURE 22 : IMPORTATIONS ALGERIENNES DU CAOUTCHOUC ET DES PLASTIQUES .....	176
FIGURE 23 :IMPORTATIONS ALGERIENNES DE LA TECHNOLOGIE DE LA PLASTURGIE.....	177
FIGURE 24 : IMPORTATIONS ALGERIENNES DE LA TECHNOLOGIE D'EMBALLAGE PLASTIQUE .....	178
FIGURE 25 : ARTICULATION DE LA RECHERCHE .....	187
FIGURE 26: DISTRIBUTION DES FIRMES QUESTIONNEES D'APRES LES PRODUITS FABRIQUES	199
FIGURE 27: LA REPARTITION DES FIRMES QUESTIONNEES SELON LA BRANCHE D'ACTIVITE .	201
FIGURE 28: DISTRIBUTION DES FIRMES QUESTIONNEES SELON L'EFFECTIF .....	202
FIGURE 29: DISTRIBUTION DES FIRMES QUESTIONNEES SELON LA DATE DE CREATION .....	203
FIGURE 30: COMPOSITION DE LA POPULATION SELON LA CERTIFICATION .....	204
FIGURE 31: REPARTITION DES FIRMES PAR AXE .....	206

FIGURE 32: CROISEMENT ENTRE LA DATE DE CREATION ET L'EFFECTIF .....	207
FIGURE 33: CROISEMENT ENTRE L'EFFECTIF ET LES PRODUITS FABRIQUES.....	208
FIGURE 34 : CROISEMENT ENTRE LA DATE DE CREATION ET LES PRODUITS FABRIQUES .....	209
FIGURE 35: TRI CROISE ENTRE LA BRANCHE D'ACTIVITE ET LA TAILLE PAR EFFECTIF .....	210
FIGURE 36: TRI CROISE ENTRE LA BRANCHE D'ACTIVITE ET LA DATE DE CREATION.....	211
FIGURE 37: TRI CROISE ENTRE LA BRANCHE D'ACTIVITE ET LA CERTIFICATION ISO 9001 .....	212
FIGURE 38: LA CONCURRENCE DANS LE SECTEUR D'ACTIVITE .....	218
FIGURE 39 :TRI CROISE ENTRE LA BRANCHE D'ACTIVITE ET L'EVOLUTION DU SECTEUR.....	219
FIGURE 40 : L'INTENSITE DE LA CONCURRENCE LOCALE .....	220
FIGURE 41: L'INTENSITE DE LA CONCURRENCE.....	221
FIGURE 42: L'EVOLUTION RAPIDE DU SECTEUR .....	223
FIGURE 43: L'EVOLUTION DU SECTEUR D'ACTIVITE POUR CHACUNE DES RUBRIQUES.....	224
FIGURE 44: LE RAPPORT QUALITE/PRIX DE LA FIRME PAR RAPPORT A CELUI DE LA CONCURRENCE .....	225
FIGURE 45: LES METHODES ET LES MOYENS DE PRODUCTION PAR RAPPORT A CEUX DES CONCURRENTS .....	226
FIGURE 46: LE RENOUVELLEMENT DES MOYENS DE PRODUCTION .....	227
FIGURE 47: LA FREQUENCE DE RENOUVELLEMENT DES MOYENS DE PRODUCTION .....	228
FIGURE 48: LA POSSESSION DE MACHINES DE CONCEPTION ET DE FABRICATION ASSISTEES PAR ORDINATEUR .....	229
FIGURE 49 LE RECOURS A CERTAINES TECHNOLOGIES DANS LE PROCESSUS DE PRODUCTION .....	231
FIGURE 50: L'INTRODUCTION DE NOUVEAUX MODELES.....	232
FIGURE 51: L'ORIGINE DES NOUVEAUX MODELES INTRODUIITS .....	233
FIGURE 52: LA FREQUENCE DES ERREURS D'ORIGINE HUMAINE DANS LA PRODUCTION .....	234
FIGURE 53: LA FREQUENCE DES REBUTS DANS LE PROCESSUS DE PRODUCTION.....	235
FIGURE 54: L'ORIGINE DES PROBLEMES RENCONTRES.....	236
FIGURE 55: LE NIVEAU DE MAITRISE DES SALARIES DES EQUIPEMENTS DE PRODUCTION .....	237
FIGURE 56: TRI CROISE ENTRE LA BRANCHE D'ACTIVITE ET LE NIVEAU DE MAITRISE DES SALARIES.....	238
FIGURE 57: LES TECHNIQUES UTILISEES POUR ASSURER UNE UTILISATION EFFICACE DES EQUIPEMENTS DE PRODUCTION .....	239
FIGURE 58: LE CHANGEMENT DANS LES METHODES DE TRAVAIL .....	240
FIGURE 59: LE NIVEAU DE MAITRISE DU CHANGEMENT PAR LES SALARIES .....	241
FIGURE 60: CROISEMENT ENTRE LE CHANGEMENT DANS LES METHODES DE TRAVAIL ET LE RENOUVELLEMENT DES MOYENS DE PRODUCTION .....	242
FIGURE 61: LES ACTIONS QUI ONT ACCOMPAGNEES LE CHANGEMENT DANS LES METHODES DE TRAVAIL .....	243
FIGURE 62: LES QUALIFICATIFS CONCERNANT LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE.....	244

FIGURE 63: L'EXISTENCE D'UNE STRUCTURE RH .....	246
FIGURE 64: TRI CROISE ENTRE L'EXISTENCE D'UNE STRUCTURE RH ET LA TAILLE DE LA FIRME .....	247
FIGURE 65: LE NOM DONNE A CETTE STRUCTURE RH.....	248
FIGURE 66: LA QUALIFICATION DE LA PERSONNE CHARGEE DE LA STRUCTURE RH.....	249
FIGURE 67: LE DEGRE D'AUTONOMIE DE LA STRUCTURE DANS SA PRISE DE DECISION .....	250
FIGURE 68: TRI CROISE ENTRE L'AUTONOMIE DE LA STRUCTURE RH DANS LA PRISE DE DECISION ET LA TAILLE DE LA FIRME .....	251
FIGURE 69: LA PARTICIPATION DE LA STRUCTURE RH DANS LA PRISE DES DECISIONS STRATEGIQUES .....	252
FIGURE 70: LES MISSIONS DE LA STRUCTURE RH.....	253
FIGURE 71: L'EXISTENCE D'UNE BASE DE DONNEES RH.....	254
FIGURE 72: TRI CROISE ENTRE L'EXISTENCE D'UNE BASE DE DONNEES RH ET LA TAILLE DE LA FIRME .....	255
FIGURE 73: LES INFORMATIONS QUE CONTIENT LA BASE DE DONNEES RH.....	256
FIGURE 74: LA FREQUENCE DU RECOURS A DES DEMARCHES D'ANTICIPATION DES BESOINS .....	257
FIGURE 75 : LE RECOURS AUX INDICATEURS SUIVANTS PAR L'ENTREPRISE.....	258
FIGURE 76: LA POSSESSION DE L'ENTREPRISE DES INDICATEURS SUIVANTS .....	259
FIGURE 77: L'ORIGINE DE L'EVOLUTION PROFESSIONNELLE DES SALARIES .....	260
FIGURE 78: LA FREQUENCE DU RECOURS A L'EVALUATION DES SALARIES .....	262
FIGURE 79: LE CONTENU DES FORMULAIRES D'EVALUATION.....	263
FIGURE 80: LA FREQUENCE DES ENTRETIENS AVEC LES SALARIES.....	264
FIGURE 81: LE BUT DES ENTRETIENS AVEC LES SALARIES.....	265
FIGURE 82: LA PERSONNE CHARGEE DE L'EVALUATION DES SALARIES .....	266
FIGURE 83: LES CAPACITES DE FORMATION DANS VOTRE SECTEUR.....	267
FIGURE 84: L'EXISTENCE DES ACTIONS DE FORMATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE.....	268
FIGURE 85: LE BUDGET CONSACRE A LA FORMATION PAR RAPPORT A LA MASSE SALARIALE .....	270
FIGURE 86: LA FINALITE DE LA FORMATION .....	271
FIGURE 87: LE RECOURS A L'EVALUATION DES ACTIONS DE FORMATION.....	272
FIGURE 88 : LA FINALITE DE L'EVALUATION DES ACTIONS DE FORMATIONS .....	273
FIGURE 89: LE DEGRE DE L'IMPACT DES ACTIONS DE FORMATION .....	274
FIGURE 90: L'EXISTENCE DE COMPETENCES NECESSAIRES SUR LE MARCHE DU TRAVAIL.....	275
FIGURE 91: LE RECOURS AUX PERSONNELS D'ORIGINES ETRANGERES .....	277
FIGURE 92: LES ELEMENTS DETERMINANTS DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT.....	278
FIGURE 93: LE RECOURS AU TEST LORS DE L'ETAPE DE SELECTION.....	279
FIGURE 94: LA NATURE DES TESTS UTILISES LORS DE L'ETAPE DE SELECTION .....	280

FIGURE 95: LA REMUNERATION PREPOSEE PAR RAPPORT AUX CONCURRENTS .....	281
FIGURE 96 : LA BASE DE LA REMUNERATION .....	282

## Table des matières

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>2</b>
<b>DEDICACE.....</b>	<b>3</b>
<b>INDEX DES TABLEAUX.....</b>	<b>4</b>
<b>INDEX DES FIGURES .....</b>	<b>8</b>
<b>RESUME .....</b>	<b>18</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>19</b>
<b>CHAPITRE 1 : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ENTRE INDUSTRIE, RESSOURCES ET COMPETENCES .....</b>	<b>28</b>
1-L'approche basée sur les ressources (genèse et évolution) .....	30
1-1- L'APPROCHE FONDEE SUR L'INDUSTRIE ET LES TRAVAUX DE MICHAEL PORTER .....	30
1-1-1- PRINCIPALES CARACTERISTIQUES .....	30
1-1-2- Les critiques apportées à l'approche fondée sur l'industrie.....	34
1-2- L'approche basée sur les ressources : Repérage historique .....	36
1-2-1- L'approche basée sur les ressources « le grand sac » .....	37
1-2-2- Les travaux d'Edith Penrose.....	39
1-2-3- LA CONTRIBUTION DE B. WERNERFELT .....	40
1-2-4- L'APPORT DE BARNEY .....	41
1-2-4-1- LE MARCHÉ DES RESSOURCES ENTRE OPPORTUNITES ET MENACES.....	41
1-2-4-2- LES RENTES .....	42
1-2-4-3- LE MODELE VRIN DE BARNEY .....	44
2- RESSOURCES ET AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE .....	44
2-1- INTRODUCTION A LA NOTION DE RESSOURCE.....	44
2-2- RESSOURCES, MARCHÉ ET AVANTAGE CONCURRENTIEL .....	48
2-2-1-LES CONDITIONS DU MARCHÉ ET AVANTAGE CONCURRENTIEL.....	49
2-2-2- CARACTERISTIQUES DES RESSOURCES ET L'OBTENTION D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL	50
3- L'APPROCHE BASEE SUR LES COMPETENCES .....	53
3-1- GENESE DE L'APPROCHE BASEE SUR LES COMPETENCES.....	54
3-2- L'ELABORATION DE LA STRATEGIE .....	55
3-2-1- LA PRISE EN COMPTE DE L'HISTOIRE DE LA FIRME.....	55
3-2-2- L'ANTICIPATION DU FUTUR .....	56
3-2-3- L'INTENTION STRATEGIQUE, VOIRE LA VISION STRATEGIQUE .....	57
3-2-3-1- L'INTENTION STRATEGIQUE.....	57
3-2-3-2- LA VISION STRATEGIQUE.....	58

3-2-3- L'ARCHITECTURE STRATEGIQUE.....	59
3-3- LE PROCESSUS D'OBTENTION D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE .....	61
3-3-1- IDENTIFIER LES RESSOURCES RARES .....	61
3-3-2- PROTEGER LES COMPETENCES STRATEGIQUES.....	63
3-3-3- EXPLOITER LES COMPETENCES STRATEGIQUES.....	65
3-3-4- DEVELOPPER ET EXPLOITER LES COMPETENCES .....	66
3-4- APPORT DE L'APPROCHE BASEE SUR LES COMPETENCES .....	68
3-5- CRITIQUES DE L'APPROCHE BASEE SUR LES COMPETENCES .....	70
3-5-1- LA DIFFICULTE A FORMULER UNE STRATEGIE SUR LA BASE DES COMPETENCES .....	70
3-5-2- UNE APPROCHE BASEE SUR DES CONCEPTS PAS BIEN DEFINIS .....	70
3-5-3- UNE APPROCHE ORIENTEE EXCLUSIVEMENT VERS L'INTERNE.....	71
3-6- LES REPONSES FACE AUX CRITIQUES.....	71
3-6-1- ELABORER LA STRATEGIE SUR LA BASE DE L'INFORMATION OU SUR LA BASE DES CONNAISSANCES ?.....	71
3-6-2- DES CONCEPTS NON CONTRADICTOIRES MAIS COMPLEMENTAIRES .....	72
3-6-3- LES RESEAUX COMME LIEN DE L'APPROCHE BASEE SUR LES COMPETENCES AVEC L'ENVIRONNEMENT .....	72
CONCLUSION .....	75
<b>CHAPITRE 2 : DE LA STRATEGIE BASEE SUR LES RESSOURCES AU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES .....</b>	<b>77</b>
Introduction .....	78
1- LA DEFINITION DE LA NOTION DE COMPETENCE .....	79
1-1- LA DEFINITION DE LA COMPETENCE DANS LES SCIENCES DE GESTION .....	80
1-2- LA DEFINITION DE LA COMPETENCE EN STRATEGIE.....	83
1-3- DEFINITION DE LA COMPETENCE DANS LES AUTRES DISCIPLINES.....	87
1-3-1- LA DEFINITION DE LA COMPETENCE EN SOCIOLOGIE .....	87
1-3-2- LA DEFINITION DE LA COMPETENCE EN ERGONOMIE .....	87
1-3-3- LA DEFINITION DE LA COMPETENCE DANS LES SCIENCES DE L'EDUCATION .....	88
1-3-4- LA DEFINITION DE LA COMPETENCE EN DROIT .....	88
1-3-5- LA DEFINITION DE LA COMPETENCE EN PSYCHOLOGIE .....	89
2-LES ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES .....	89
2-1- DE LA COMPETITION A L'HYPER-COMPETITION.....	90
2-2- L'INNOVATION.....	91
2-3- LA DIVERSITE ET LE CHANGEMENT DES DEMANDES (CLIENTS).....	92
2-4- LES MUTATIONS DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	93
3-LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES.....	96

3-1-LES TENSIONS ORGANISATIONNELLES ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES .....	97
3-2-CAPACITE ORGANISATIONNELLE ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES .....	103
3-3-L' APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL AU CENTRE DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES .	105
3-4-MANAGEMENT DES CONNAISSANCES COMME LEVIER POUR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES .....	108
3-5- DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES PAR LA CONNEXION EXTERNE.....	112
3-5-1- COOPERATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES .....	112
3-5-2- FUSION&ACQUISITION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES .....	113
3-5-2-1- PROBLEMES LIES AU TRANSFERT .....	114
3-5-2-2- L' ATMOSPHERE POUR LE TRANSFERT DE COMPETENCES .....	115
3-5-2-3- TRANSFERT DE COMPETENCES .....	116
CONCLUSION .....	121
<b>CHAPITRE 3 : FONCTION RESSOURCES HUMAINES ET SON IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES .....</b>	<b>122</b>
INTRODUCTION.....	123
1- L'EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES .....	124
1-1- LES PREMICES DE LA FONCTION (DE LA REVOLUTION INDUSTRIELLE A 1910) .....	125
1-2- L'EMERGENCE DE LA FONCTION PERSONNEL (1910 A 1960) .....	126
1-3- DE LA FONCTION PERSONNEL A LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES (DE 1960 A 1990)	128
1-4- DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU MANAGEMENT STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES (DE 1990 A NOS JOURS) .....	131
-2 LES ORIENTATIONS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES .....	134
2-1- LA PLANIFICATION .....	134
2-2- ATTIRER LES (FUTURS) TALENTS .....	138
2-2-1- UN DIAGNOSTIC PRELIMINAIRE .....	141
2-2-2- LA SEGMENTATION ET LE CIBLAGE DES RH.....	141
2-2-3- LE MARKETING MIX .....	141
2-2-4- CONSTRUIRE UNE MARQUE EMPLOYEUR.....	141
2-2-4-1- LES OUTILS CLASSIQUES .....	143
2-2-4-2- LES OUTILS MODERNES .....	143
2-3- LA RECONNAISSANCE.....	146
2-3-1- LA RECONNAISSANCE AU NIVEAU VERTICAL .....	147
2-3-2- LA RECONNAISSANCE AU NIVEAU HORIZONTAL .....	148
2-4- LE DEVELOPPEMENT DU POTENTIEL HUMAIN .....	149
3- LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES ET SON IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES .....	150
3-1- LA DIMENSION DE LA STRATEGIE DE LA FIRME ET DE L'ENVIRONNEMENT .....	150

3-2- SAVOIR, POUVOIR ET VOULOIR .....	151
3-3- DETERMINER LES LACUNES .....	152
3-3-1- EVALUER POUR EVOLUER.....	152
3-3-2- DIAGNOSTIC DE LA SATISFACTION ET DE LA MOTIVATION DES SALARIES .....	155
3-4- DETERMINER LES LACUNES .....	156
3-5- AGIR SUR LES LACUNES .....	156
3-5-1- LA FONCTION RH ET SON IMPACT SUR LES CONNAISSANCES.....	156
3-5-2- LA FONCTION RH ET SON IMPACT SUR LE POUVOIR.....	158
3-5-2-1- LES ELEMENTS LIES A LA PERSONNALITE .....	160
3-5-2-2- LES ELEMENTS LIES A L'ENVIRONNEMENT .....	161
3-5-3- LA FONCTION RH ET SON IMPACT SUR LE VOULOIR.....	162
3-5-3-1- MOTIVER LES SALARIES .....	162
3-5-3-2- FAIRE EVOLUER LA CULTURE DE LA FIRME.....	164
CONCLUSION .....	169
<b>CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PRESENTATION DE L'ECHANTILLON</b>	
<b>D'ENQUETE .....</b>	<b>170</b>
INTRODUCTION.....	171
1- LES CARACTERISTIQUES DE LA PLASTURGIE.....	172
1-1- UN SECTEUR EN EVOLUTION RAPIDE.....	172
1-1-1- LA PLASTURGIE DANS LE MONDE .....	172
1-1-2- LA PLASTURGIE EN ALGERIE.....	173
1-1-2-1- EVOLUTION DE L'INDICE DE LA PRODUCTION ET DU TAUX D'UTILISATION DES CAPACITES DE PRODUCTION DANS LE SECTEUR DE LA CHIMIE, PLASTIQUE .....	175
1-1-2-2- EVOLUTION DES IMPORTATIONS DU CAOUTCHOUC ET DES PLASTIQUES EN ALGERIE.....	175
1-1-2-3- EVOLUTION DES IMPORTATIONS DE L'ALGERIE DE LA TECHNOLOGIE DE LA PLASTURGIE .....	176
1-1-2-4- EVOLUTION DES IMPORTATIONS DE L'ALGERIE DE LA TECHNOLOGIE D'EMBALLAGE PLASTIQUE.....	177
1-2- UNE DYNAMIQUE TECHNOLOGIQUE SOUTENUE .....	179
1-2-1- HISTOIRE ET EVOLUTION DE L'INDUSTRIE PLASTIQUE.....	179
1-2-2- LES TECHNIQUES DE PRODUCTION .....	180
1-2-2-1- LE THERMOFORMAGE.....	181
1-2-2-2- L'INJECTION .....	181
1-2-2-3- L'INJECTION SOUFFLAGE .....	181
1-2-2-4- L'EXTRUSION .....	182
1-2-2-5- L'EXTRUSION SOUFFLAGE.....	182
1-2-2-6- L'EXPANSION MOULAGE .....	182



1-2-3- LES RAISONS DU SUCCES DES PLASTIQUES.....	183
1-2-4- LES MOYENS DE PRODUCTION.....	183
1-3- LE ROLE DE LA RESSOURCE HUMAINE DANS LA PLASTURGIE.....	184
2- OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE LA RECHERCHE .....	186
2-1-METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	187
2-2- LES ETAPES DE L'APPROCHE HYPOTHETICO-DEDUCTIVE .....	188
2-3- LE PROTOCOLE DE L'ENQUETE .....	190
2-3-1- L'ELABORATION D'UN QUESTIONNAIRE.....	190
2-3-2- DETERMINATION DE L'ECHANTILLON .....	192
2-3-3- L'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE.....	194
2-3-4- FIABILITE DU QUESTIONNAIRE .....	194
2-3-5- LA VALIDITE DU QUESTIONNAIRE .....	197
3- PRESENTATION DE NOTRE ECHANTILLON D'ETUDE .....	197
3-1- COMPOSITION DE L'ECHANTILLON SELON LES PRODUITS FABRIQUES .....	198
3-2- COMPOSITION DE L'ECHANTILLON SELON LA BRANCHE D'ACTIVITE .....	200
3-3- COMPOSITION DE L'ECHANTILLON SELON L'EFFECTIF.....	202
3-4- COMPOSITION DE L'ECHANTILLON SELON LA DATE DE CREATION.....	203
3-5- COMPOSITION DE LA POPULATION SELON LA CERTIFICATION.....	204
3-6- LA REPARTITION DE NOTRE POPULATION SELON LES ZONES D'ACTIVITES .....	205
3-7- LES TABLEAUX CROISES ENTRE LES DIFFERENTES VARIABLES .....	206
3-7-1- TABLEAU CROISE ENTRE LA DATE DE CREATION ET L'EFFECTIF.....	206
3-7-2- TABLEAU CROISE ENTRE L'EFFECTIF ET LA PRODUCTION DE LA FIRME.....	208
3-7-3- TABLEAU CROISE ENTRE LA DATE DE CREATION ET LES PRODUITS FABRIQUES .....	209
3-7-4- LE CROISEMENT ENTRE LA BRANCHE D'ACTIVITE ET LE NOMBRE D'EFFECTIF.....	210
3-7-5- LE CROISEMENT ENTRE LA BRANCHE D'ACTIVITE ET LA DATE DE CREATION .....	211
3-7-6- LE CROISEMENT ENTRE LA BRANCHE D'ACTIVITE ET LA CERTIFICATION .....	212
3-8- LA LISTE DES FIRMES QUI N'ONT PAS REPONDUES OU QUI ETAIENT INTROUVABLES .....	213
3-9- L'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE.....	214
<b>CHAPITRE 5 : EXPOSITION ET DISCUSSION DES RESULTATS.....</b>	<b>216</b>
INTRODUCTION.....	217
1- L'INTENSITE CONCURRENTIELLE .....	218
2- LE POTENTIEL TECHNOLOGIQUE .....	227
3- LE POTENTIEL HUMAIN.....	233
4- L'ACTION DE LA FONCTION RH SUR LES COMPETENCES.....	245
4-1- LA STRUCTURE RH .....	245
4-2- LA BASE DE DONNEES RH.....	254

4-3- LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES .....	257
4-4- LA GESTION DES CARRIERES .....	260
4-5- LE SYSTEME D' APPRECIATION .....	261
4-6- LA FORMATION .....	266
4-7- LE RECRUTEMENT .....	275
4-8- LA REMUNERATION .....	280
5- ANALYSE DEDUCTIVE, ANALYSE AVANCEE ET DISCUSSION DES RESULTATS .....	283
5-1- ANALYSE DEDUCTIVE .....	283
5-2- ANALYSE STATISTIQUE AVANCEE .....	285
5-3- DISCUSSION DES RESULTATS .....	289
CONCLUSION .....	292
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>294</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>300</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>318</b>

## RESUME

Le développement des compétences est un sujet qui se trouve au centre des débats actuels que ce soit en management stratégique de la firme, ou en management des ressources humaines et qui représente des enjeux pour la firme et pour les salariés en même temps.

La présente thèse a comme objectif d'identifier les facteurs qui peuvent avoir un impact sur le développement des compétences au sein de l'entreprise algérienne. Pour ce faire, nous avons adopté la démarche hypothético-déductive en adoptant une problématique de type descriptif explicatif. Pour cela nous nous sommes basés sur un questionnaire et quelques entretiens développés avec les responsables de firmes ou avec les responsables Rh appartenant au secteur de la plasturgie dans la région d'Oran.

L'analyse des résultats obtenus sur l'étude d'un échantillon composé de trente firmes montre que l'intensité concurrentielle, la dimension technologique, et le niveau de maîtrise des salariés ont un impact positif et significatif sur l'action de la fonction Rh sur les compétences, Il existe une corrélation positive et significative entre l'intensité concurrentielle, la dimension technologique, le niveau de maîtrise des salariés et l'action de la fonction Rh sur les compétences. Par ailleurs, les personnes interviewées nous ont fortement souligné l'absence de centres de formation dans le domaine de la plasturgie en Algérie, obligeant ainsi les firmes à se focaliser essentiellement sur la formation sur le tas (apprentissage) comme levier principal dans le processus de développement des compétences.

**Mots clés :** approche basée sur l'activité, approche basée sur les compétences, approche basée sur les ressources, compétence, développement des compétences, management des ressources humaines, stratégie de la firme.

# **INTRODUCTION GENERALE**

## **INTRODUCTION GENERALE**

Le concept de compétence s'est imposé depuis le début des années 1990 dans la littérature managériale comme étant la clé qui permet à la firme de réaliser un avantage compétitif. Les firmes se sont longtemps centré sur des facteurs externes dans l'analyse stratégique pour s'adapter avec les facteurs clés du succès par la détermination des opportunités et des menaces présentées par leurs secteurs d'activités afin de construire une position avantageuse et réaliser par conséquent un avantage concurrentiel.

Cette approche part du principe que les firmes qui se retrouvent dans le même secteur d'activité possèdent les mêmes ressources et suivent la même stratégie. La stratégie de la firme était associée à des principes d'adaptation, mais lorsque l'environnement devient complexe et imprévisible (la diversité de l'offre, l'accélération des cycles de vie des produits...) l'adéquation devient difficile, voire impossible, car elle conduit à s'adapter au passé, parfois au présent, mais en aucun cas au futur. (Saïas et Métais, 2001)

Ce modèle peut être valable dans un environnement stable, mais du moment que ce dernier devient complexe et imprévisible serait difficile de l'étudier, de le comprendre et de faire des prévisions. (Hamel et Prahalad, 1994) En effet, plusieurs études ont montré que les facteurs externes de la firme n'expliquent qu'une part relativement faible de sa performance. (Schmalensee, 1985 ; Hansen et Wernerfelt, 1989 ; Rumelt, 1991 ;...) ce qui a poussé les chercheurs à chercher d'autres facteurs qui pourront expliquer la performance de la firme, et ceci on s'orientant vers des facteurs internes de la firme. C'est dans ce besoin d'expliquer la performance par l'exploration de la boîte noire de la firme que l'approche basée sur les ressources est née<sup>1</sup>.

Issue des travaux de (Barnard, 1938 ; Selznick, 1957) et surtout de (Penrose, 1959) sur la théorie de la firme et le rôle des ressources tangibles et intangibles dans la performance de la firme, cette approche insiste sur le fait que le succès d'une firme ne repose plus sur son lien avec l'environnement, mais par ses facteurs internes. Elle était considérée comme une innovation théorique prometteuse aux milieux des années 1980. (Tiwoniak, 2007)

---

<sup>1</sup> Cette approche basée sur les ressources a renversé la logique de ce raisonnement, on montrant que le positionnement stratégique de la firme ne dépend pas seulement de facteurs externes, mais dépend aussi de facteurs internes.

D'après cette approche, c'est l'imperfection des marchés des ressources qui est la source de la performance des firmes (niveau de rente supérieur) et par la même occasion la source de l'avantage concurrentiel. Pour cela, deux perspectives complémentaires peuvent être adoptées, à savoir : les caractéristiques des ressources (Barney, 1991) et les conditions du marché (Peteraf, 1993) La formation de la stratégie dans ce cadre est séquentielle qui consiste à maîtriser une ressource avant de choisir un marché qui peut s'avérer pertinent pour cette ressource.

En bref, ce courant de pensée ne remet pas en cause le principe de l'adaptation, mais cherche avant toute chose à le compléter. Il suppose que les ressources rares, qui ont de la valeur, difficilement imitables, et non-substituables sont à l'origine de la performance de la firme et par conséquent de réalisation d'un avantage concurrentiel, ce qui veut dire qu'elle n'offre rien aux firmes qui ne possèdent pas ces dites ressources stratégiques.

Cette approche dite de ressources qui s'inscrit dans une logique d'adaptation (Koenig, 1999) a donné les prémisses d'une nouvelle approche dite de compétences qui s'inscrit dans une logique d'intention (Saias et Métais, 2001), introduite par Hamel et Prahalad en 1989, qui mettent l'accent sur le management stratégique des compétences et qui va lui donner une dimension complètement différente. L'approche ressources est un préalable indispensable pour comprendre l'approche compétence. (Métais, 1997)

Le principe de base de cette approche est que les firmes qui voudront réussir ne doivent pas fonctionner selon une logique d'adaptation, mais plutôt de chercher à transformer les facteurs clés du succès à leurs profits, et ceci en les modifiant du moment où le contexte actuel ne permet à la firme d'avoir un avantage compétitif et de le défendre, ce qui met la firme dans une position où elle doit changer en permanence les règles du jeu par le mouvement.

Les deux auteurs s'appuient sur l'exemple des firmes japonaises qui ont changées le jeu concurrentiel à leurs avantages en partant de position défavorable, il s'agit de changer de position avant que les concurrents ne prennent l'initiative. Donc, pour réussir la firme devra être capable de se transformer et d'évoluer en permanence. Autrement dit, les firmes qui ont adoptées des buts ambitieux, et ce malgré leurs modestes ressources.

Que ce soit dans une logique d'adaptation ou dans une logique d'intention il y a une plus grande place donnée aux ressources humaines. Dans ce cadre, la mise en œuvre de la stratégie

se base surtout et avant tout sur ses compétences, autrement dit sur ses ressources humaines. Ce qui nécessite la prise en compte de cette dernière par la firme. Cela veut dire que la fonction ressources humaines au sein de la firme doit acquérir, préserver et développer les compétences pour la mise en œuvre de la stratégie ou bien pour les mettre au service de la stratégie de la firme.

Cette fonction RH est passée progressivement d'un fonctionnement administrative vers un fonctionnement stratégique, où les salariés étaient considérées comme une simple main d'œuvre qu'il fallait seulement recruter et rémunérer à une compétence qu'il faut attirer ou la construire, la conserver et la développer. Ce changement avait comme origine des facteurs internes comme le et d'autres externes comme les mutations technologiques, les pressions exercées par les clients, la concurrence...

### **1- La problématique**

C'est dans ce cadre que nous inscrivons notre recherche doctorale. Ainsi, nous allons tenter d'apporter un éclairage à la problématique suivante :

#### ***Comment les firmes algériennes développent-elles leurs compétences ?***

De part cette problématique, trois questions subsidiaires apparaissent dès alors :

Quelle est l'impact de l'environnement concurrentiel sur le développement des compétences au sein des firmes ? Nous cherchons par cette question à comprendre si l'environnement extérieur de la firme est stable, ou au contraire il évolue dans le sens où il pousse les firmes à être en besoin permanent de compétence. Autrement dit, est-ce que les mutations de l'environnement sont si importantes au point de pousser la firme à se réorganiser pour répondre aux problèmes posés.

Est-ce que les moyens de productions utilisés par la firme sont renouvelés en permanence ce qui nécessite une adaptation et une mise à niveau permanente des compétences salariés ? Cette question cherche à préciser la nature des moyens de production utilisés d'une part, et d'autre part leurs fréquences de renouvellement.

Est-ce-que les firmes possèdent un niveau de potentiel humain qui leur permettent de faire face et avec succès aux mutations internes et externe. Cette question porte sur le niveau de maîtrise des salariés, voire de leurs compétences.

## **2- Les hypothèses de recherche**

Afin d'apporter des éléments de réponses à ces questionnements, nous avons posé les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** l'intensité concurrentielle de l'environnement de la firme est en corrélation significative et positive avec l'action de la fonction Rh sur les compétences.

**Hypothèse 2 :** le potentiel technologique de la firme est en corrélation significative et positive avec l'action de la fonction Rh sur les compétences.

**Hypothèse 3 :** le potentiel humain de la firme est en corrélation significative et positive avec l'action de la fonction Rh sur les compétences.

La présente recherche a pour objectif de préciser la manière avec laquelle les firmes développent leurs compétences. Notre objectif est de proposer un modèle pour le développement des compétences, sachant que la littérature traitant de ce sujet est très peu comblé. Au-delà de cette problématique cette recherche aborde également le rôle de la Fonction Rh, est précisément l'action de cette dernière dans le développement des compétences, en d'autres termes est ce que cette Fonction Rh a évolué pour passer d'une logique classique vers une logique stratégique, d'un fonctionnement administratif à un fonctionnement stratégique.

## **3- Intérêt du sujet**

Le développement des compétences est un sujet plus ou moins récent, intéressant et difficile à la fois. En effet, cette problématique se trouve au centre des débats actuels que ce soit en management des ressources humaines ou en management stratégique des compétences. Depuis le début des années 1990 le sujet ne cesse de prendre de l'importance aux yeux des praticiens et des chercheurs.

Malgré cela, à notre connaissance, il y'a peu de travaux qui traitent ou qui ont traité cette problématique, les chercheurs se sont intéressés au concept de compétence et ses enjeux.

Cependant, force est de constater que la compétence est une notion qu'on ne peut pas observer, ce que nous observons ce n'est que sa mise en œuvre, donc il est difficile de comprendre le processus de production d'une compétence, ce qui nous renvoie directement au phénomène de l'ambiguïté causale (difficulté de relier une cause à une conséquence).



Néanmoins, la firme peut intervenir grâce à la fonction  $Rh^2$  pour agir les compétences de ses salariés.

Au-delà des difficultés que présente le sujet, ce modeste travail pourra être utile aux managers et responsables Rh au sein des firmes, dans la mesure où il pourra les éclairer sur quelques points.

#### **4- Démarche théorique**

Cette recherche doctorale a adopté une démarche théorique qui a nécessité l'examen de deux types de littératures :

Le premier type concerne le management stratégique de la firme, pour aborder les principales approches en termes d'obtention d'un avantage concurrentiel, il conclut que pour les trois approches la compétence représente un facteur important et essentiel à la mise en œuvre de la stratégie, la divergence entre ces approches consiste dans la point de départ, car pour l'approche basée sur l'activité on part du secteur vers la compétence tandis que les deux autres approches on part de la compétence vers l'environnement, d'une manière séquentielle.

Le deuxième type concerne le management des ressources humaines, car la déclinaison du niveau stratégique vers le niveau opérationnel va déboucher sur un lien entre la stratégie et le MRH.

#### **5- Le cadre empirique**

Notre champ de recherche concerne le secteur de la plasturgie de la région oranaise. La transformation du plastique est une activité qui s'est développée dès l'indépendance et s'est amplifiée avec l'investissement public (Complexe ENIP de Béthioua par exemple). Les firmes présentes évoluaient dans un environnement stable et non-concurrentiel.

La volonté de l'Etat par l'ensemble des réformes adoptées de mettre en place un climat favorable à l'économie de marché a remis en cause l'économie administrée. Cette situation a permis à plusieurs firmes de faire leurs apparitions allant de celles qui font la transformation à celles qui se contentent de faire recours à l'importation. Ainsi, les activités économiques qui étaient autrefois planifiées par l'Etat ont laissés la place à la loi de l'offre et de la demande.

---

<sup>2</sup> Si, cette fonction fonctionne selon une logique moderne.

Le choix de ce secteur a été motivé d'une part par la proximité. En effet, il y'a une concentration importante de firmes évoluant dans cette région, et d'autre part, par l'évolution rapide que connaît ce secteur, que ce soit dans le désigne, dans les technologies utilisées ou dans les efforts fournis pour diversifier les propriétés des matières plastiques, ce qui rend le terrain particulièrement propice à notre étude sur le développement des compétences.

Afin d'apporter des éléments de réponse à ces questionnements, nous avons adopté une étude hypothético-déductive, ce qui va nous permettre de confirmer ou de réfuter les hypothèses émises.

Dans cette approche, le chercheur commence toujours par une partie théorique avant de passer à l'investigation et d'utiliser les résultats de cette investigation pour tester les hypothèses de recherches posées au préalable.

## **6- Le plan de travail**

Cette thèse est composée de cinq chapitres. Les trois premiers portes sur le développement théorique dans le but de situer le contexte général de notre problématique, le quatrième et le cinquième quant à eux, sont consacrés pour les résultats de notre étude empirique.

Le premier chapitre avait comme objectif de montrer les différentes approches en termes d'obtention d'un avantage concurrentiel, à savoir : l'approche basée sur l'activité, celle basée sur les ressources et enfin l'approche basée sur les compétences, les apports de chacune d'elle et leurs limites.

Le second chapitre a été consacré au développement des compétences organisationnelles. Nous avons commencé ce chapitre par la définition de la notion de compétence dans plusieurs disciplines (les sciences de gestion, la sociologie, l'ergonomie, le droit, les sciences de l'éducation et la stratégie de l'entreprise), ensuite nous avons élucidé les enjeux que représente le développement des compétences, et enfin nous avons abordé les différentes manières que la firme pourra utiliser pour développer ses compétences que ce soit en interne ou par une connexion externe.

Le troisième chapitre se rapporte à la genèse de la fonction ressources humaines et son évolution depuis la révolution industrielle jusqu'à nos jours, pour passer ensuite aux orientations actuelles de la cette fonction, et l'impact de cette dernière pour construire et développer les compétences des salariés.

Le quatrième chapitre a été consacré dans un premier temps à des généralités sur l'industrie plastique, ensuite à la présentation de notre échantillon de recherche, la manière avec laquelle nous avons conduit notre enquête empirique (méthodologie de recherche et protocole de l'enquête), et dans un dernier lieu à la présentation de notre population d'enquête

Le cinquième chapitre avait pour objet l'étude empirique sur un échantillon de firmes du secteur plasturgie de la région oranaise. Dans lequel nous avons effectué une analyse descriptive des résultats, essayer d'apporter des éléments de réponses à nos hypothèses et en dernier lieu nous avons tenté de proposer une droite d'ajustement sur les facteurs qui peuvent influencer l'action de la fonction Rh sur les compétences.



# **CHAPITRE 1 : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ENTRE INDUSTRIE, RESSOURCES ET COMPETENCES**

## **Introduction**

L'une des tensions les plus importantes et les plus pertinentes en matière de recherche en management stratégique est le débat continu sur la durabilité de l'avantage concurrentiel. Les années 1980 sont marquées par le développement de deux courants théoriques ou plutôt deux nouvelles conceptions de l'entreprise : l'analyse concurrentielle de M. Porter (1980) et la théorie basée sur les ressources par les travaux de plusieurs chercheurs (Lippman et Rumelt, 1982 ; Wernerfelt, 1984 ; Dierickx et Cool, 1989 ;...).

Les travaux successifs de Porter ont eu un impact immédiat. Ils sont focalisés sur l'importance de l'environnement externe dans la compétitivité des firmes qu'ils appréhendent à partir d'une réflexion sur les sources de l'avantage concurrentiel. Par contre, l'importance des travaux des auteurs de l'approche par les ressources n'a été reconnue que tardivement. Ceux-ci mettent l'accent sur le fait que l'avantage concurrentiel durable d'une firme repose sur un ensemble de ressources et d'actifs développés et accumulés à l'intérieur de la firme. Ainsi la stratégie n'est pas conçue en fonction de l'environnement externe de la firme mais plutôt sur la base des ressources et compétences interne de la firme (Lippman et Rumelt, 1982 ; Wernerfelt, 1984 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Lawless et Fisher, 1990 ; Reed et De Fillippi, 1990 ; Barney, 1991 ; Williams, 1992).

Le but de ce chapitre est de présenter la genèse, l'évolution, et les fondements de l'approche basée sur les ressources et sa vision en termes d'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Nous commençons ce chapitre par une présentation générale de l'approche industrielle et plus précisément les travaux de Porter et leurs limites, pour retracer ensuite dans un premier temps l'évolution de la théorie basée sur les ressources depuis les travaux de Penrose (1959) jusqu'à nos jours, leurs caractéristiques, leurs apports pour obtenir un avantage concurrentiel durable et leurs limites. Dans un deuxième temps nous présentons le passage de la théorie basée sur les ressources à celle basée sur les compétences, les apports de cette approche et enfin les limites et les débats académiques autour de ce courant.

## **1- L'approche basée sur les ressources (genèse et évolution)**

Avant de présenter l'approche basée sur les ressources, nous allons nous intéresser à une approche qui considère que la source d'un avantage durable pour la firme se trouve dans des facteurs externes, autrement dit dans l'environnement concurrentiel de la firme. Pour cela nous allons présenter brièvement les travaux de Porter.

### **1-1- L'approche fondée sur l'industrie et les travaux de Michael Porter**

Porter n'est pas le seul représentant ou auteur dans l'approche basée sur l'industrie ou l'activité, mais ces travaux sont les plus cités. Ils sont considérés comme une référence dans le cadre de ce courant de pensée.

En effet, Même s'il est difficile de réduire les travaux d'une approche à un seul auteur, les travaux de (Porter, 1980, 1982) ont eu un impact considérable sur l'analyse concurrentielle basée sur l'activité. (Marchesnay, 2002)

#### **1-1-1- Principales caractéristiques**

Pour l'approche basée sur l'industrie la stratégie s'inscrit dans une démarche adaptative basée sur l'analyse et l'exploitation des facteurs externes de la firme. Dans ce contexte les décisions stratégiques sont considérées comme des décisions qui traitent la relation entre la firme et son monde extérieur (environnement) (Ansoff, 1965). Elles s'inscrivent dans une démarche adaptative et réactive à la fois (Porter, 1982). D'après cette approche les facteurs externes de la firme déterminent sa performance. C'est à partir du positionnement concurrentiel qu'on interroge l'aptitude ou non de la firme à s'engager dans certains choix.

La firme ne peut pas influencer les conditions de son environnement concurrentiel, bien au contraire elle est obligée de respecter les facteurs clés du succès qui se trouvent dans son environnement et de s'y adapter. En bref, l'avantage concurrentiel de la firme est déterminé par la stratégie adoptée en fonction de son environnement concurrentiel. D'après Porter la performance de la firme n'est pas créée par cette dernière mais elle est plutôt déterminée par son environnement industriel. Cette pensée a évolué depuis, en effet « *dans ses travaux plus récents, Porter (1991), considère que l'environnement du marché est en partie exogène et en partie influencé par les actions de la firme* ». (Cao, 2008, P19)

D'après Porter, « *le choix d'une stratégie dépend, d'abord et avant tout, de la nature et de l'intensité de la concurrence qui se manifeste dans le secteur considéré. L'étude des forces concurrentiels est donc un préalable à toute réflexion stratégique* » (Gervais, 1995, p 116).

Le cadre d'analyse Portérien se réfère à une industrie, c'est-à-dire un ensemble de firmes

directement en concurrence sur un marché. Ce qui ne signifie pas que la firme ne prend pas d'initiative

Dans toute industrie, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces dont l'intensité détermine un niveau de rentabilité moyen influençant l'attractivité de cette industrie. Autrement dit, le poids de ces cinq forces permet de déterminer la capacité des firmes en présence dans une industrie donnée à dégager un profit. Cependant, le profit de la firme dépend de l'influence de ces cinq forces car si toutes les forces sont faibles cela veut dire que la firme est en mesure de réaliser un profit important, mais si l'influence de ces forces est forte cela se traduirait par des profits limités.

L'approche portérienne, consistait en la prise en compte de la firme à ces cinq forces concurrentielles qui structurent le secteur de la firme et ses facteurs de succès ; ces cinq forces sont composées :

**-La menace de nouveaux entrants (nouveaux concurrents) :** elle s'apprécie en fonction de l'existence de barrières à l'entrée et de l'importance de celle-ci. Les concurrents déjà en place tentent généralement de renforcer les barrières à l'entrée comme par exemple : l'effet de l'expérience, les brevets déjà en place, les mesures protectionnistes...car 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, et donc une réduction de la rentabilité

**-La rivalité entre les concurrents :** dans chaque secteur d'activité les firmes présentes, cherchent de se maintenir, voire d'accroître leurs positions. La taille et le nombre de concurrents est un élément majeur à prendre en considération, car plus le secteur est concentré moins la compétition est forte.

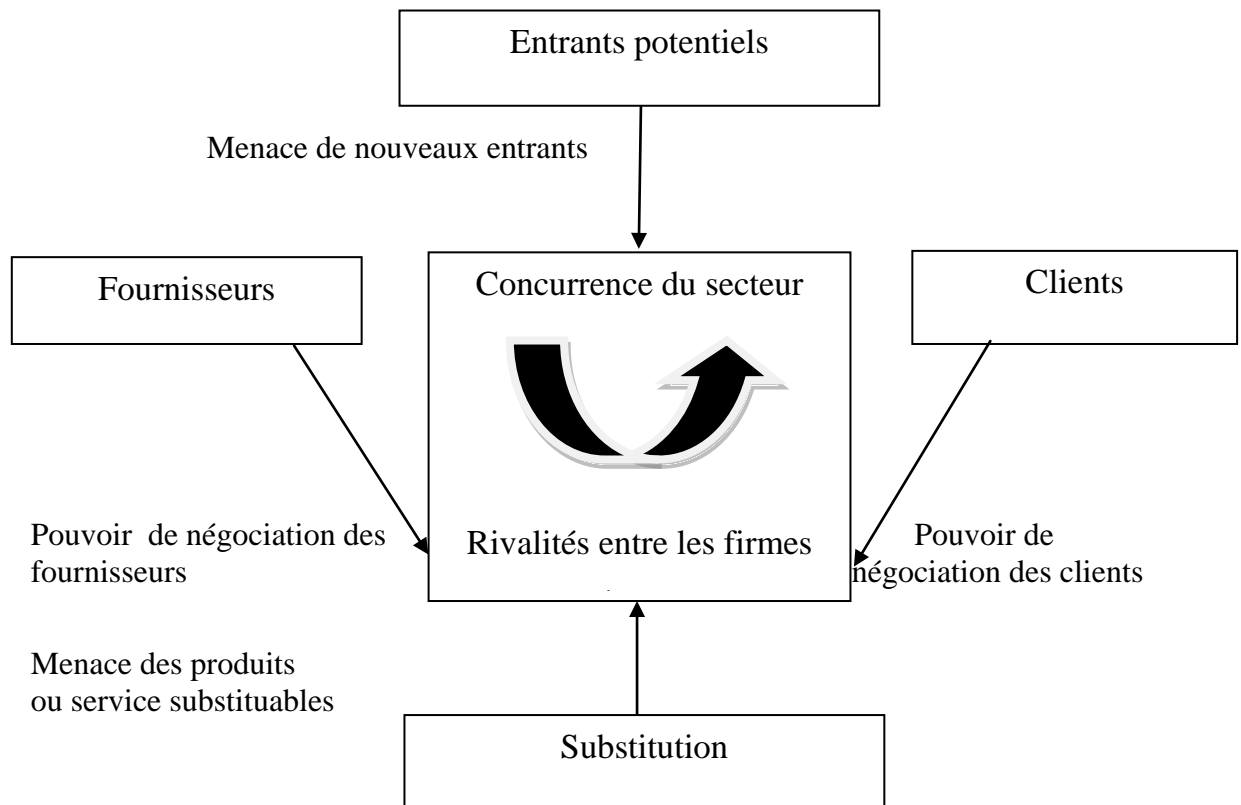
**-La menace des produits de substitution :** certains besoins peuvent être satisfaits par des prestations ou des produits nouveaux, autrement dit des alternatives. Les produits de substitution sont en concurrence directe avec les produits du secteur : ils limitent les profits que l'on peut obtenir dans celui-ci.

**-Les pouvoir de négociation des fournisseurs :** il croît avec le niveau de dépendance qu'ils développent ; un fournisseur peut dicter ses conditions en fonction de sa position vis-à-vis de ses clients. Le pouvoir de négociation des fournisseurs peut capter une partie des marges en jouant sur le prix de vente des approvisionnements.



**-Les pouvoir de négociation des clients :** un client important peut exercer un pouvoir important sur la firme et vice versa. La principale influence des clients sur un marché se manifeste à travers leurs capacités à négocier.

**Figure 1 : Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur**



**Source : Porter, 1980, P4**

Ainsi, la firme qui cherche à acquérir ou à conserver son avantage concurrentiel, doit impérativement prendre en considération ses forces et ses faiblesses par rapport aux opportunités et aux menaces que représente son environnement concurrentiel. « *Trois grandes catégories de démarche stratégique, adaptés aux cinq forces de la concurrence, peuvent permettre à une firme de surclasser avec bonheur les autres firmes d'un secteur : 1- une domination globale au niveau des coûts, 2- une différenciation, 3- une concentration de l'activité* » (Porter, 1982, P.P 37-38)

**-La différenciation :** afin de réaliser un avantage concurrentiel, la firme va spécifier son offre (une offre unique) sur le marché dans le but qu'elle soit reconnue et valoriser. Dans cette stratégie la firme cherche à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau du secteur. Ce n'est pas de l'adaptation, sauf si l'adaptation est la prise en compte des caractéristiques du marché

**-La domination au niveau des coûts :** la firme oriente son effort principalement vers la réduction de ses coûts complet (conception, fabrication...), car son avantage concurrentiel dépend de la minimisation de ses coûts.

**-Et enfin la concentration (appelée encore stratégie de niche) :** la firme concentre ses efforts sur un segment de marché. Cela conduit à choisir également dans ce créneau une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation, pour s'assurer un leadership de prix et/ou de quantités sur ce segment

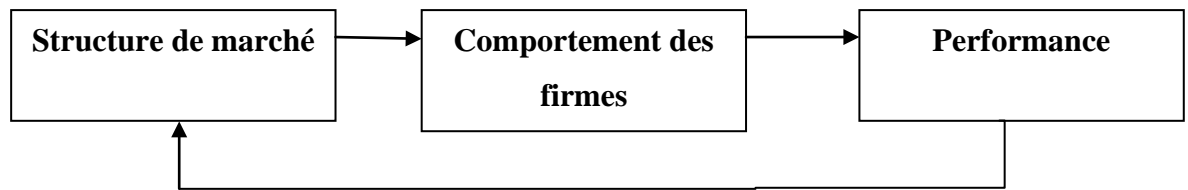
Cette approche fondée sur l'industrie insiste sur le fait que l'avantage concurrentiel d'une firme se trouve dans l'environnement extérieur, et que le succès d'une firme dépend de sa capacité à trouver des opportunités dans son environnement et à avoir la capacité de les saisir. En d'autres termes, la performance de la firme est dépendante des grandes firmes concurrentes. D'après Porter la performance d'une firme dépend de la maîtrise de ces cinq forces. Cela veut dire qu'une faible intensité de ces cinq forces permettra à la firme d'avoir une forte performance et vice versa.

L'intensité de ces cinq forces concurrentielles n'est pas la même dans tous les secteurs. En effet, il y'a des secteurs qui sont plus favorables que d'autres, ce qui permet à la fois à plusieurs firmes concurrentes d'être performantes. Tandis, qu'il existe des secteurs où la pression concurrentielle exercée par une ou plusieurs composantes de ces cinq forces est tellement forte que le nombre de firmes performantes est limitée.

Cependant, la structure du secteur (l'environnement) influence la force exercée par chacune des cinq forces. *« La structure d'un secteur est relativement stable, mais peut changer à mesure que le secteur évolue. Un changement structurel modifie l'intensité globale et relative des forces de la concurrence et peut donc avoir une influence positive ou négative sur la rentabilité du secteur et, de cette façon, influence la stratégie choisie par la firme et la performance de la firme ».* (Porter, 1985, cité par Cao, 2008, P 22)

La figure n°02 illustre bien le paradigme SCP (structure- comportement- performance) qui veut dire que c'est la structure de marché qui influence la stratégie de positionnement de la firme, qui influence la structure de cette dernière, et qui à son tour détermine la performance.

**Figure 2: Le paradigme S.C.P**



**Source : Moati, 1999, P280**

### **1-1-2- Les critiques apportées à l'approche fondée sur l'industrie**

Comme tout fondement théorique, la théorie porterienne voire la théorie fondée sur l'industrie n'échappe pas aux critiques. Différents auteurs ont contesté l'assertion que l'environnement est source de la performance. Ainsi les recherches effectuées par Schmalensee (1985) pour déterminer les sources de la performance de la firme montrent que 80% de la performance de la firme ne dépend pas de son environnement. De leurs côtés Wernerfelt et Montgomery (1986) montrent que l'environnement n'est pas le seul déterminant pour la firme et qu'il faut prendre en considération les spécificités de chacune d'elles. En effet, l'analyse de l'environnement pour comprendre son influence est insuffisante. A ce titre, il ne faut pas oublier de prendre en considération les ressources internes. Comprendre l'environnement est une chose, devenir performant dépend de nos ressources propres.

Dans la foulée plusieurs études quantitatives menées par (Hansen et Wernerfelt, 1989 ; Rumlet 1991) montrent que la performance n'a pas seulement comme origine les facteurs externes. D'abord (Hansen et Wernerfelt, 1989) estiment que la dimension organisationnelle expliquent deux fois mieux la performance de la firme que les facteurs externes. Quant à Rumlet (1991), il montre par ses recherches sur la performance de la firme que 83% de la variance ne se trouve pas dans des facteurs externes. Ce qui est appuyé par Carr (1993) qui montre que les firmes les plus performantes sont les firmes qui adoptent des stratégies fondées sur leurs ressources plutôt que sur l'environnement. (Métais, 2004)

Cependant, des chercheurs comme Barney (1995) et qui appartient à l'approche basée sur les ressources n'ont pas totalement remis en cause l'approche industrielle mais soulignent que l'analyse de l'environnement n'est que la moitié de démarche, l'autre moitié réside dans les caractéristiques de la firme (facteurs internes). Ce qui veut dire que l'analyse de l'environnement n'est pas pour autant évacuée.

D'autres recherches trouvent que ce modèle s'appuie sur peu d'études de terrain qui montrent que la performance de la firme dépend de son environnement concurrentiel. Et même lorsque ces études sont faites, le résultat de cette influence varie entre 6 à 30 %. (Mauri et Michaels ,1998 ; Mc Gahan, 1999. Cité par Fall, 2009, P 30).

Le tableau qui suit est un récapitulatif des résultats obtenus sur la source de la performance de la firme.

**Tableau 1: Résumé des études sur les sources de la performance**

	Base de données	Méthode employée	Principaux résultats
R. Schmalensee [1985]	Entreprises manufacturières composant la base FTC – Federal Trade Commission en 1975.	Analyse des composantes de variance et analyse de la variance (effets fixes)	L'industrie (secteur) explique 20 % de la variance. Les autres facteurs sont négligeables
B. Wernerfelt et C. Montgomery [1988]	247 entreprises manufacturières composant la base FTC et TRINET en 1976.	Analyse de la variance (effets fixes) sur le q de Tobin	Le secteur explique 12 %-19 %, la diversification 2 %-3 %, et la part de marché 0 %-1 %.
C. Montgomery et B. Wernerfelt [1991]	247 entreprises manufacturières composant la base FTC et TRINET en 1976.	Régression sur un indicateur de création de la valeur	L'industrie explique 15-20 % de la variance.
R.P. Rumelt [1991]	Entreprises manufacturières de la FTC entre 1974 et 1977	Analyse des composantes de la variance ; analyse de la variance (effets fixes)	Diversification (1-2 %), spécificité de l'entreprise (44-46 %), secteur (9-16 %)
J. A. Roquebert, R.L. Phillip et P. A. Westfall [1996]	Entreprises manufacturières diversifiées de la base Compustat sur 1985-1991	Analyse des composantes de la variance	Diversification (17,9 %), industrie (10 %), entreprise (la plus grande variance)
A. McGahan et M. Porter [1997a]	Ensemble des secteurs de l'économie américaine [excepté la Finance] base <i>Compustat</i> entre	Analyse de la variance et analyse des composantes de la variance	Diversification (4,33 %), industrie (18,68 %), entreprise (31,71 %), facteurs macro -

	1981-1994		économiques (2 %)
T.H. Brush, P. Bromiley et M. Hendrickx [1999]	Base <i>Compustat</i> entre 1986- 1995	Régression par les doubles moindres carrés (2SLS)	Diversification (1-1,7 fois les effets du secteur) ; entreprise (1,6- 2,1 fois les effets de la diversification)

**Source : Ngobo et Stéphany, 2001, p 95**

Ces différentes critiques montrent les limites et remettent en cause le modèle basé sur l'industrie<sup>3</sup>. De ce fait, les chercheurs ont tenté de trouver d'autres sources de performance et d'avantage concurrentiel. En effet, la performance et l'avantage concurrentiel de la firme, trouvent leurs origines à l'intérieur de cette dernière, plutôt qu'à l'extérieur. Plusieurs chercheurs ont montré que la possession de ressources spécifiques est la source de cet avantage concurrentiel. Cette focalisation sur la question des ressources a donné lieu au développement de ce que l'on désigne par la théorie basée sur les ressources. Celle-ci s'est développée dans les années 1970 et 1980 grâce aux travaux de plusieurs chercheurs, d'abord d'une manière confidentielle, compte tenu de la primauté accordé aux travaux de Porter sur l'avantage concurrentiel et les cinq forces concurrentielles. Elle a connu son essor dans les années quatre-vingt-dix.

### **1-2- L'approche basée sur les ressources : Repérage historique**

La théorie basée sur les ressources est, en résumé, une approche qui trouve ses racines, en premier lieu, en économie. Elle explique comment les ressources d'une firme mènent sa performance dans un environnement concurrentiel dynamique (Collis et Montgomery, 1995). Elle trouve ses racines dans les travaux de Penrose (1959), de Selznick (1957) et de Demsetz (1958)<sup>4</sup>. Ces trois auteurs sont considérés comme les pères fondateurs du courant basé sur les ressources et les compétences. Selznick (1957) et Penrose (1959) se sont intéressés à la création et au développement des ressources et compétences afin de créer un avantage concurrentiel durable. De sa part Demsetz (1958) s'est préoccupé des caractéristiques que les ressources et compétences doivent réunir pour obtenir un avantage concurrentiel durable. Les travaux de Selznick (1957) et Penrose (1959) s'inscrivent dans une logique dynamique des ressources et des compétences, tandis que ceux de Demsetz (1958) entrent dans une logique statique. Ces deux logiques sont à l'origine de deux courants de pensée (dynamique et

<sup>3</sup>Cela ne veut pas dire que l'approche industrielle est inopérante mais de préciser qu'elle est insuffisante à elle seule pour expliquer la performance de la firme.

<sup>4</sup> Corner (1991) remonte aux années 1930 pour affirmer que l'origine de cette théorie est Bernard (1938)

statique) regroupées dans une même et seule approche qui est celle des ressources et des compétences. Ben Dahou ; Renard et St-Amant (2006)

Cette approche a été approfondie par Wernerfelt (1984, 1995). D'autres auteurs (Lippman et Rumelt, 1982 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Lawless et Fischer, 1990 ; Reed et De Philippe, 1990, Barney, 1991 ; etc.), ont contribué à comprendre la manière avec laquelle une firme peut tirer un avantage concurrentiel durable en se basant sur ses ressources internes. Ils se sont intéressés à la combinaison des ressources entre elles et à leur renouvellement dans le temps afin de permettre à une firme de se doter d'une position concurrentielle.

Par ailleurs, l'importance des ressources internes de la firme trouve aussi ses racines dans la célèbre « loi des débouchés » développée par Say en 1803 qui prétend que l'offre crée la demande. « *C'est la production qui crée une demande pour les produits [...]. Le fait seul de la formation d'un produit ouvre, dès l'instant même, un débouché à d'autres produits* ». (Say, 1803, p 149). Ce qui laisse entendre que c'est la firme qui influence son environnement et pas le contraire. Quelques années plus tard et plus précisément en 1817, Ricardo insiste sur le fait que la détention et l'usage d'une ressource rare, difficilement imitable procure à la firme qui la détient une situation de rente bénéficiaire. (Meschi, 1997)

### **1-2-1- L'approche basée sur les ressources « le grand sac »**

L'approche basée sur les ressources peut être considérée comme un grand sac qui regroupe ou plutôt qui a donné naissance à plusieurs approches appartenant toutes à l'approche originale dite de « ressources ». Elles ont toutes un dénominateur commun, c'est le fait que l'avantage concurrentiel d'une firme réside à l'intérieur plutôt qu'à l'extérieur.

- **L'approche basée sur les ressources** : ce courant a été présenté plus haut, développé par (Wernerfelt, 1984 ; Barney ,1986, 1991 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Peteraf, 1993...) les auteurs de ce courant de pensée trouvent qu'une ressource rare, inimitable, qui a de la valeur, difficile à s'approprier ou à se substituer (Peteraf, 1993 ; Tywoniak, 2007) peut permettre à une firme d'avoir un avantage concurrentiel. Les concepts clés utilisés sont les ressources, actifs... Cette approche cherche à expliquer que la performance de la firme n'est pas déterminée exclusivement par l'environnement extérieur de la firme, mais réside aussi dans l'exploration de la boîte noire organisationnelle (les ressources internes). Ainsi, elle vient compléter l'approche basée sur l'activité.

- **L'approche basée sur les compétences** : cette approche a vu le jour suite aux travaux de Hamel et Prahalad (1989, 1990, 1994), dans cette approche la firme devra construire son avenir et ce grâce à une intention voire une vision stratégique. Le concept clé utilisé par cette approche est la compétence centrale.

- **L'approche basée sur les connaissances** : c'est une approche qui est proche de celle basée sur les compétences. Elle s'intéresse à l'évolution des ressources, voire les compétences en fonction de l'environnement extérieur de la firme. Développée par Nelson et Winter (1982) ; Kogut et Zender (1996) ; Nonaka et Takeuchi (1997), cette approche considère la connaissance comme une capacité d'adaptation « capacité dynamique » Teece et al (1997) à une firme qui évolue dans un environnement dynamique doit renouveler ses compétences. Le concept clé utilisé est la connaissance.

**Tableau 2: Les différentes approches qui dérivent de l'approche des ressources**

<b>Types d'approches</b>	<b>La source de l'avantage concurrentiel</b>	<b>Concepts clés</b>	<b>Principaux auteurs</b>
Approche basée sur les ressources	La possession de ressources spécifiques.	Ressources, actifs stratégiques...	Wernerfelt; Barney; Dierickx et Cool; Peterfaff...
Approche basée sur les compétences	La détention des compétences clés.	Compétences clés	Hamel et Prahalad ; Amit et Schomoeker
Approche basée sur les connaissances	La possession de capacité dynamique.	Connaissances	Nelson et Winter; Kogut et Zender ; Nonaka et Takeuchi...

**Source : Tableau établi par nous même à partir de quelques documents**

Les trois courants cités la dessus ne sont pas des approches contradictoires mais plutôt des approches complémentaires, dans la mesure où l'approche par les ressources est considérée comme la base des connaissances, celle basée sur les compétences comme le cadre de la connaissance et enfin l'approche basée sur les connaissances comme la dynamique des connaissances. Kusunoki ; Nonaka et Nagata (1998).

### **1-2-2- Les travaux d'Edith Penrose**

Dans son ouvrage de référence publié en 1959 : « The theory of the growth of the firm »<sup>5</sup>, Penrose présente l'entreprise comme une collection de ressources productives ; son but global consiste à organiser l'utilisation de ses propres ressources avec celle des autres ressources acquises à l'extérieur pour la production et la vente de biens et services avec un profit. Son but est d'élaborer une théorie générale de la croissance de la firme moderne loin de la vision classique.

Pour Penrose, l'entreprise est une organisation administrative délimitée par une zone de communications hiérarchiques, au sein de laquelle un ensemble de facteurs de production (moyens humains et matériels) sont utilisés en vue d'accroître à long terme le bénéfice total dégagé des activités. Elle identifie deux types de ressources :

- Les ressources physiques (usines, équipements, matières premières,...)
- Les ressources humaines avec leurs aptitudes et savoir-faire.

L'accès à ces ressources diffère selon la nature de celle-ci ; certaines d'entre - elles sont acquises directement sur le marché, tandis que d'autres sont produites par l'entreprise et ne peuvent être achetées ni vendues sur aucun marché. Selon l'auteur, si on part d'un état de l'économie où coexistent des firmes de tailles différentes, on peut remarquer que les plus grandes jouissent de facilités qui sont autant de barrières naturelles se dressant devant les plus petites (accès aux capitaux, image de marque,...). Ces avantages permettent aux grandes firmes d'exceller dans leurs domaines de prédilection, mais la concurrence entre ces firmes (chacune faisant partie de l'environnement interne des autres) les poussent à dépenser des budgets en R&D. Les profits dégagés par ces projets (rentables) peuvent couvrir les dépenses d'innovation.

Penrose distinguait déjà à cette époque-là, entre les « ressources » et les « services » que ces ressources peuvent rendre, l'ensemble des ressources et des aptitudes formant les actifs de l'entreprise. En effet, d'après elle, la croissance interne et externe<sup>6</sup> de la firme dépend de la manière avec laquelle les ressources sont combinées. Ainsi la firme est définie comme un ensemble de ressources productives héritées ou actuelles dont la combinaison donne lieu à des

---

<sup>5</sup> Cette partie reprend essentiellement des informations reprises des sites suivant : [http://catalogue-editions.ens-lyon.fr/resources/titles/29021100328930/extras/Arena13\\_extrait.pdf](http://catalogue-editions.ens-lyon.fr/resources/titles/29021100328930/extras/Arena13_extrait.pdf), <http://core.ac.uk/download/pdf/6465107.pdf>, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1097-le-modele-des-ressources-et-des-competences-un-nouveau-paradigme-pour-le-management-strategique/download>, Consultés le 10/03/2011.

<sup>6</sup> La croissance interne veut dire la diversification, tandis que la croissance externe signifie les fusions acquisitions.



services productifs propres à chaque firme.

### **1-2-3- La contribution de B. Wernerfelt**

Pendant les années 1980 un nombre important de chercheurs se sont intéressés à cette théorie, mais leurs travaux n'ont pas eu un impact considérable. On note par exemple la non-reconnaissance des travaux de B. Wernerfelt relève du caractère abstrait de ses premières recherches. Le terme de l'approche basée sur les ressources a été utilisé pour la première fois par Wernerfelt en 1984 dans son article publié dans : *Strategic Management Journal* en 1984 ; « A resource- based view of the firm » était l'un des travaux précurseurs de la théorie basée sur les ressources, mais il n'a pas eu d'effet qu'après une décennie. Ce n'est qu'en 1995 que Wernerfelt a reçu un prix pour cet article, par la *Strategic Management Society*. A cette date, Wernerfelt a été amené à écrire: « the resource- based view of the firm: ten years after ». (Liouville, 2008)

La problématique du départ de ce chercheur était de savoir quelles sont les raisons de l'hétérogénéité entre les firmes. La RBV (*Resource Based View of the firm*) insiste sur le fait qu'il y a deux sources d'avantage concurrentiel : les actifs, c'est à dire, les dotations de ressources qu'on a accumulé, et les capacités définies comme l'aptitude à rapporter des actifs et à les relier d'une façon qui les rende capables d'être déployées. Les capacités différentes des actifs dans la mesure où elles ne peuvent avoir une valeur monétaire. Elles sont largement intégrées dans les routines et les pratiques organisationnelles et elles ne peuvent être échangées ou imitées. La durabilité de l'avantage concurrentiel repose dans le fait de rendre celui-ci impossible ou du moins, difficile à éroder par les échanges dans l'environnement, ou à imiter par les concurrents effectifs ou potentiels. (Métais, 2004 ; Depeyre, 2005)

En effet, Face à cette problématique (les raisons de l'hétérogénéité entre les firmes), Wernerfelt n'a pas trouvé de réponse ni dans le secteur, ni dans la position de la firme sur le marché, ni dans les produits développés par cette dernière. Cette quête a poussé Wernerfelt à mettre la lumière sur les capacités internes de la firme à savoir les ressources. D'après ce chercheur l'avantage concurrentiel soutenable et durable pour une firme dépend des caractéristiques que possède ces ressources, aussi bien que dans la protection de ces dernières<sup>7</sup>. (Métais, 2004)

---

<sup>7</sup>Wernerfelt insistait sur le fait que les barrières à l'entrée pour une firme ne dépendaient pas de son environnement mais plutôt de ses ressources.

Wernerfelt identifie les ressources de la firme comme étant des actifs tangibles (tout ce qui est matériel) et intangibles (tous ce qui est immatériel), l'utilisation de ces actifs intangibles donneront naissance aux compétences. Sur ce point la vision de Wernerfelt n'est pas loin de celle de Penrose (1959).

Cependant, Wernerfelt et contrairement à l'approche industrielle qui mettait en avant le couple marché/produit, propose de remplacer ce couple, par le couple ressources/ produit. Cela veut dire, qu'une ressource peut donner naissance à plusieurs produits, en même temps un seul produit peut nécessiter la combinaison de plusieurs ressources. Ces dernières, pour être stratégique, devront être « attractives ». Cette attractivité pousse la firme à bâtir des « barrières de position »<sup>8</sup> dans le but de protéger ses ressources. La coordination de ces ressources attractives<sup>9</sup> donnera lieu à la diversification qui permet à la firme de pénétrer de nouveaux marchés de produits. En effet, la firme devra d'abord maîtriser une ressource, cette dernière donnera lieu à un produit et par conséquent un marché et ainsi de suite jusqu'à la pénétration de plusieurs marchés. Cette ressource n'est stratégique que si elle est difficile à acquérir par les concurrents, une telle ressource peut engendrer un avantage concurrentiel, ce qui contraint la firme à bâtir sa stratégie à long terme sur ces dites ressources qui peuvent créer des barrières et en procurer un avantage concurrentiel. (Depeyre, 2008)

Par ailleurs, Wernerfelt considère les fusions/acquisitions comme des processus qui pourront permettre aux firmes d'acquérir certaines ressources y compris les ressources attractives, et ce dans un marché de ressources qui est imparfait.

#### **1-2-4- L'apport de Barney**

Les travaux de Barney (1986, 1991) complètent ceux de Wernerfelt. Pour Barney l'avantage concurrentiel est source de rente<sup>10</sup>. La création et le maintien de cette rente dépend de l'exploitation des imperfections qui existent dans le marché des facteurs stratégiques.

##### **1-2-4-1- Le marché des ressources entre opportunités et menaces**

Chaque firme avant d'adopter une quelconque stratégie doit impérativement acquérir des ressources spécifiques ; ces dernières se trouvent dans des marchés des facteurs stratégiques (Barney, 1986). Ces ressources font l'objet d'une concurrence de la part des firmes se trouvant sur ce marché. Dans ce sens, les firmes qui cherchent à adopter une stratégie de

---

<sup>8</sup> Cette barrière de position en ressource est le résultat de l'expérience dans l'utilisation d'une ressource, cet usage pourra permettre à la firme de diminuer ses coûts et par conséquent le coût de son imitation par les firmes concurrentes sera élevé.

<sup>9</sup> D'après Wernerfelt le marché des ressources attractives est imparfait.

<sup>10</sup> La rente est considérée comme étant des profits supérieurs à la normale (Isckia, 2008)

différenciation par exemple s'affrontent sur des ressources telles que la réputation de qualité qui se trouve dans le marché de la réputation (Klein et al, 1978).

Cependant, la valeur d'une ressource sur le marché est conditionnée par le profit ou le gain qu'elle est susceptible d'engendrer pour la firme dans le futur. Ainsi, l'évaluation du potentiel futur d'une ressource est source de rentabilité pour la firme. En effet, Le marché des facteurs stratégiques est par nature imparfait du moment où la firme n'est pas en mesure de savoir si la ressource est génératrice de profit au moment de son acquisition.

Par ailleurs, (Dierickx et Cool 1989), trouvent que le modèle proposé par Barney (1986) n'est pas complet et comporte quelques lacunes. D'après ces deux auteurs, selon Barney(1986), les firmes peuvent acquérir n'importe quelle ressource sur le marché. En réalité cela n'est pas le cas car il existe des ressources que la firme n'est pas en mesure d'acheter telles que la réputation, la confiance ou la fidélité. Toujours, d'après Dierickx et Cool, Barney n'intègre pas le fait qu'une firme peut acquérir, développer et accumuler des ressources qui les rendent inimitables par la suite. En effet, les employés d'une firme peuvent développer par le biais de l'apprentissage et de l'expérience des compétences qui peuvent donner lieu à un avantage concurrentiel durable et inimitable.

En plus Barney part du fait que la firme est en mesure d'évaluer le coût de n'importe quelle ressource sur le marché des facteurs stratégique et le profit que cette ressource peut engendrer dans le futur. En réalité ce calcul est facile pour la firme lorsque cette ressource est achetée sur le marché, mais lorsque cette ressource est développée à l'intérieur de la firme ce calcul devient difficile.

Le modèle proposé par Barney(1986) sur le marché des facteurs stratégique est fort intéressant mais il doit être complété par la possibilité et la capacité de la firme de développer et d'accumuler les ressources.

#### **1-2-4-2- Les rentes**

D'après l'économie industrielle classique il existe quatre types de rentes qui sont à l'origine de l'hétérogénéité entre firmes, à savoirs (les rentes de monopole, les rentes schumpetériennes, les quasi-rentes et les rentes ricardiennes). Pour comprendre la manière avec laquelle une firme arrive à obtenir un avantage concurrentiel du point de vue de la rente, il est intéressant d'avoir une idée sur la rente et aux ressources qui sont à leurs origines. Car en stratégie d'entreprise l'avantage concurrentiel est à l'origine de la rente.

L'économie industrielle s'intéresse aux rentes de monopole, tandis que l'approche basée sur les ressources et les compétences s'intéresse aux rentes ricardienne ou les quasi-rentes. (Arrègle et Quélin, 2001)

Les différentes rentes se présentent comme suit :

- Les rentes Ricardiennes : c'est le résultat de la possession et de l'utilisation d'une ressource supérieure et rare. L'imitation de cette ressource est difficile et son offre est limitée. (Arrègle, 1996)
- Les quasi-rentes : c'est la différence entre la valeur d'acquisition d'une ressource et la valeur générée par son utilisation par le meilleur utilisateur de la ressource et son second. L'usage d'une ressource diffère d'une firme à une autre, cela laisse entendre qu'en plus de rareté la manière d'utiliser une ressource par la firme est une autre source de rente. Cette quasi-rente peut être aussi le fruit de la spécificité des ressources, d'une mobilité imparfaite des ressources ou de la complexité du transfert. (Isckia, 2008)
- Les rente de monopole : c'est le résultat de deux facteurs, soit elle provient d'une position de premier entrant, soit la firme est en mesure d'offrir un produit ou un service différencié protégé par une barrière à l'entrée.
- Les rentes schumpetérienne : appelée encore rente d'innovation, ces rentes sont le fruit d'une nouvelle manière dans l'usage des ressources de la firme.

La rente trouve son origine dans la rareté des ressources possédées par la firme. Mais la rareté des ressources n'est pas le seul déterminant d'un avantage concurrentiel soutenable car il faut prendre en considération la manière avec laquelle les ressources sont combinées et exploitées par la firme. Afin de maintenir son avantage concurrentiel et de bénéficier des rentes la firme doit limiter la mobilité des ressources.

En résumé sur le concept de rente, nous pouvons dire que sa création et son maintien dépendent de deux facteurs :

- Des imperfections dans le marché des facteurs stratégiques. (Barney, 1986)
- L'existence de facteurs isolants (limites Ex-ante et les limites Ex-poste). (Rumelt, 1987 ; Peteraf, 1993).

### **1-2-4-3- Le modèle VRIN de Barney**

Pour préserver son avantage concurrentiel et par conséquent ses rentes, Barney (1991) identifie quatre conditions que les ressources doivent remplir, nommées modèle VRIN (Loilier et Tellier, 2003):

- V : les ressources doivent être de valeur,
- R : les ressources doivent être rares,
- I : les ressources doivent être imparfaitement imitables par les concurrents,
- N : les ressources ne doivent pas être substituables.

Le modèle VRIN proposé par Barney a fait l'objet de critiques de la part des chercheurs comme Hoopes, Madsen et Walker (2003) qui trouvent qu'une ressource n'est rare que si elle a de la valeur et n'existe que si elle est inimitable. Parmi le modèle VRIN proposé par Barney les auteurs ne retiennent que la valeur et l'inimitabilité des ressources comme source d'un avantage concurrentiel durable.

En résumé, nous pouvons dire que les travaux de Barney se situent dans une logique complémentaire par rapport à ceux de Wernerfelt. Ces travaux (Barney) s'inscrivent dans la continuité des travaux de (Damsetz, 1958) et sont en même temps proches de ceux de (Williamson, 1985)<sup>11</sup> qui cherche à expliquer que la performance de la firme résulte de son efficacité. (Loilier et Tellier, 2003)

Force est de constater que les travaux de Barney sur la définition de la notion de ressource n'ont pas apporté grande chose par rapport à ceux de Wernerfelt. Cependant, les recherches effectuées par ce dernier ont pleinement contribué au lien qui existe entre les ressources et l'avantage concurrentiel durable. (Isckia, 2008), et ceci par la proposition de son fameux modèle VRIN.

## **2- Ressources et avantage concurrentiel durable**

Avant de présenter l'approche basée sur les ressources et les compétences, et sa vision en ce qui concerne l'obtention d'un avantage concurrentiel. Il nous semble intéressant d'avoir une idée sur quelques notions telles que les ressources, la compétence et l'avantage concurrentiel.

### **2-1- Introduction à la notion de ressource**

Avant de définir la notion de ressource il est pertinent de la distinguer de celle de compétence. La ressource représente l'actif de base de la firme, tandis que la compétence est le fruit de la

---

<sup>11</sup> Williamson appartient à l'école de la théorie des transactions.

combinaison et de la mise en œuvre de plusieurs ressources (Prevot, Brulhart, Guieu et Maltese, 2010). Force est de constater qu'il existe plusieurs définitions de cette notion de ressource. Les auteurs traitant cette notion appartiennent à plusieurs champs théoriques<sup>12</sup>, ce qui rend parfois la vision des choses différente et qui donne lieu à des définitions différentes.

Le tableau qui suit regroupe plusieurs définitions appartenant à plusieurs chercheurs, et ce depuis les années 1950.

**Tableau 3: Définition de la notion de ressource**

<b>Auteurs</b>	<b>Définition de la ressource</b>
Selznick, (1957) Andrews, (1971) Hofer et Schendel, (1978)	Compétences distinctives
Williamson, (1979)	Actifs idiosyncratiques
Wernerfelt, 1984	Actifs tangibles et intangibles
Barney, (1986)	Ressources stratégiques de la firme
Itami, (1987)	Actifs invisibles
Dierickx et Cool, (1989)	Actifs spécifiques pour la firme
Nohria et Eccles, (1991) Collis et Montgomery, (1995) Argyris, (1996)	Capacité de la firme
Robins et Wiersema, (1995)	Actifs stratégiques
Marchesnay, (2002)	Elles sont...présentées comme une sorte de gisement préexistant, dans lequel l'entrepreneur doit démontrer sa capacité d'aller puiser
Arrègle, (2006)	Actifs spécifiques à l'entreprise. Il n'existe pas de marché sur lesquels ces ressources s'échangent. Elles peuvent être tangibles ou intangibles et sont créées à partir d'inputs qui sont transformés par l'entreprise en actifs spécifiques.
Johnson, Whittington, Scholes et Fréry, (2011)	Les ressources sont les actifs qu'une organisation détient ou qu'elle est capable de mobiliser (lorsqu'ils sont détenus par des partenaires ou des fournisseurs.

**Source : Tableau établi par nous même à partir de quelques documents**

Penrose (1959) et Rubin (1973) considéraient les ressources comme des actifs, la combinaison de ces ressources donne lieu à des services qui sont à l'origine de l'hétérogénéité entre les firmes. A l'image de Penrose (1959), Rubin (1973) donne plus d'avantage aux services qu'aux ressources qui sont à leur origine. Par la suite, et plus précisément dès le

<sup>12</sup> On note par exemple des théories telles que la théorie des ressources, la théorie des coûts de transactions (Williamson 1985, et la spécificité des actifs)...

début des années 1980 plusieurs chercheurs s'intéressent à cette notion (Wernerfelt, 1984 ; Dierickx et Cool, 1989; Barney, 1991 ; ...).

Wernerfelt (1984) définit la ressource comme un actif tangible ou intangible qui se trouve au sein de la firme d'une manière permanente ou semi-permanente, selon lui « *pour l'entreprise, ressources et produits constituent les deux faces de la même pièce. Chaque produit nécessite l'utilisation de plusieurs ressources, et chaque ressource peut être utilisée pour plusieurs produits* ». (P 171). Il prétend dire qu'il existe trois catégories de ressources, à savoir :

- Les actifs fixes représentés par (les usines, machines, les capacités personnelles des employés...)
- Les blueprints qui peuvent prendre la forme de (marques, brevets, réputation...)
- Les effets d'équipe ou les routines développées par le personnel d'une firme.

Barney (1991) définit la ressource comme « *tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs 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* ». (P 101). Ce dernier, classifie les ressources en trois catégories (les ressources de capital physique, les ressources de capital humain et les ressources de capital organisationnel).

Pour Lamarque (1999) « *les ressources sont plus ou moins complexe à construire, ou à acquérir, ce qui détermine leur pouvoir de différenciation* ». (P 138). De leur part Amit et Shoemaker (1993) définissent la ressource comme« *le stock de facteurs disponibles possédés ou contrôlés par la firme* ». (Cité par Maltese et Chauvet, 2004, P4). Makadok (2001) trouve que la ressource est un actif observable qui n'est pas forcément tangible, elle regroupe tout ce qui peut être évalué ou échangé.

St-Amant et Renard (2004), trouvent qu'il existe quatre types de ressources, à savoir :

- Les ressources physiques : regroupées dans les infrastructures, bureaux, matières premières...
- Les ressources financières : c'est le capital financier de la firme.
- Les ressources technologiques : ce sont les moyens de production dont dispose la firme comme les machines, aussi que les licences, brevets...
- Les ressources organisationnelles : ce sont les modes d'organisation, de gestion, de planification...développés par la firme.

D'après eux, le capital humain n'intègre aucun type de ressources cité plus haut. Dans le sens où c'est une « *catégorie particulière d'actifs* ».

Enfin, selon Métais (2004) « *la définition des ressources donne lieu à de nombreux travaux, qu'il est difficile voire vain de synthétiser. En effet, il existe une profusion sémantique qui rend inutile toute tentative d'éclaircissement. Chaque auteur possède ses propres définitions et ses propres catégories. Les seules distinctions pertinentes se situent selon quatre axes :*

- *Matérielles – immatérielles*
- *Simple – systémiques*
- *Internes – frontières – externe*
- *Mono-usage- multi-usage*

*Combinées et coordonnées ces ressources contribuent à former, au niveau de l'organisation des compétences* » (P 6)

Cependant, il nous semble nécessaire de définir quelques notions liées à celle de ressource. Dohan (2002) distingue dans son tableau entre les actifs, capacité, compétences génériques et ressource. Car dans la littérature managérielle ces notions sont tellement proches qu'elles font l'objet d'une confusion entre elles.



**Tableau 4: Les notions proches de ressource et leurs définitions**

<b>Concepts</b>	<b>Définition(s)</b>
Actifs	- « L'ensemble des ressources et compétences d'une entreprise » (Dierickx et Cool, 1989). « Le stock d'actifs stratégiques représente les actifs qui sont non-cessibles, inimitables et non-substituables (ibid.). - « Les actifs stratégiques sont l'ensemble des ressources et capacités de l'entreprise qui sont difficiles à vendre et à imiter, appropriables et spécialisées » (Amit et Shoemaker, 1993).
Capacités	- « Les capacités correspondent à la capacité d'une firme à déployer ses ressources habituellement sous la forme de combinaisons, en utilisant des processus organisationnels, afin d'atteindre un but désigné » (Amit et Shoemaker, 1993). « Les capacités incluent uniquement les attributs internes qui permettent à la firmes de coordonner et d'exploiter ses ressources » (Barney, 2002).
Compétences génériques	- « Les compétences génériques sont les attributs de la firme qui permettent aux managers de concevoir et de mettre en œuvre certaines stratégies de diversification » (Barney, 1997)
Ressources	- « Les actifs (tangibles et intangibles) qui sont liés de façon semi permanente à l'entreprise » (Wernerfelt, 1984). - « Les ressources d'une firme incluent tous les actifs, capacités, processus organisationnels, information, connaissance, etc. contrôlés par une firme afin de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies améliorant son efficience et son efficacité (Barney, 1991, 2001) - « Des stocks de facteurs disponibles possédés et contrôlés par l'entreprise » (AmitetSchoemaker, 1993).

**Source : Maltese et Chauvet 2004, P 4.**

## **2-2- Ressources, marché et avantage concurrentiel**

L'économie industrielle trouve que la différence entre les performances des firmes se trouve dans leurs environnements. Ce qui veut dire que l'avantage concurrentiel dépend des caractéristiques de l'industrie.

Ce raisonnement était valable lorsque l'environnement de la firme était plus ou moins stable, mais du moment où cet environnement commença à devenir complexe et évolutif, ce raisonnement trouva ses limites. En effet, d'après Porter (1981) c'est l'extérieur de la firme qui détermine sa performance, et par conséquent la stratégie développée sera séquentielle, allant de l'environnement vers les ressources internes. Face à ce raisonnement une série de recherches avait été effectuée pour déterminer les sources de la performance de la firme (ce que nous avons vu plus haut)

En s'inspirant de ce constat plusieurs auteurs ont transposés cette théorie et ont essayé de la rendre opérationnelle (Dierickx et Cool 1989 ; Barney 1991 ; Peteraf 1993...). Deux courants

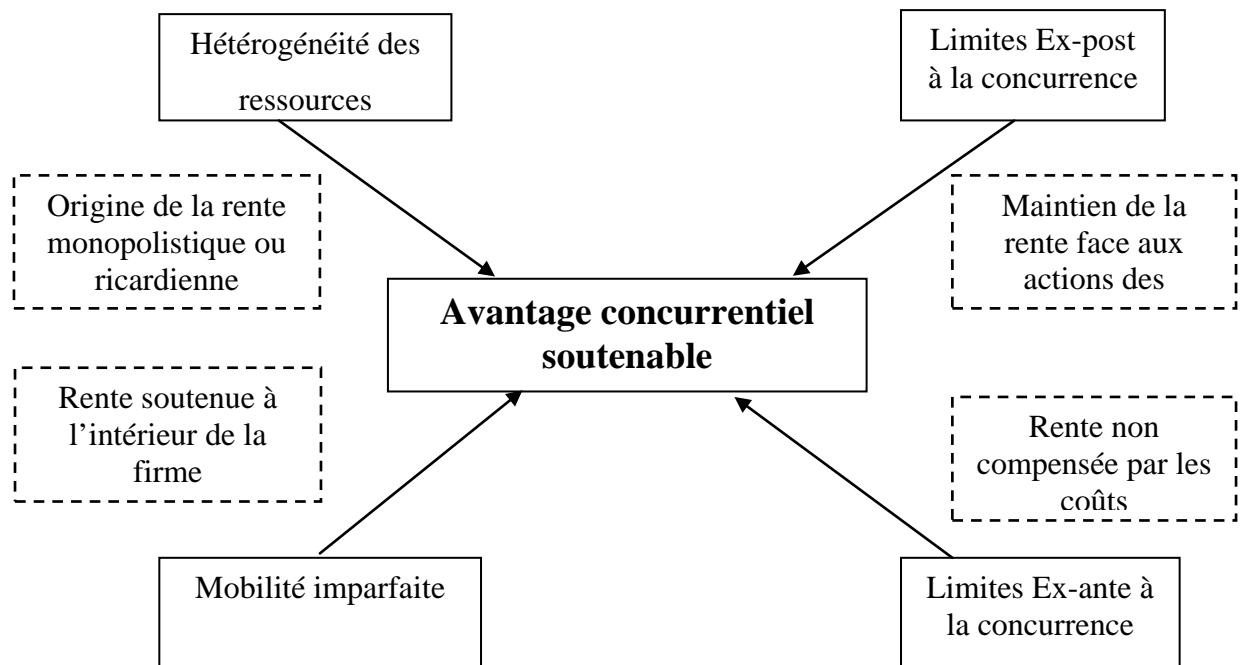
complémentaires tentent d'expliquer la source de l'avantage concurrentiel et l'hétérogénéité entre les firmes :

- Le premier courant basé sur les conditions du marché (Peteraf, 1993)
- Et le second sur les caractéristiques des ressources (Barney, 1991)

### **2-2-1-Les conditions du marché et avantage concurrentiel**

Selon (Peteraf, 1993) pour réaliser un avantage concurrentiel durable, le marché devra contenir certaines caractéristiques, qui doivent être vérifiées de manière simultanée (figure n°03) autrement dit, il existe quatre conditions de marché susceptibles d'engendrer un avantage concurrentiel durable pour la firme, à savoir :

**Figure 3: les quatre piliers de l'avantage concurrentiel soutenable**



Sources: Peteraf, 1993, p 186

#### **-Hétérogénéité des ressources :**

Les firmes concurrentes sur le marché ne doivent pas posséder les mêmes ressources. En effet, la firme en quête d'avantage concurrentiel durable doit soit :

- ✓ Accumuler des rentes de type ricardiennes par la valorisation de facteurs de productions supérieurs,
- ✓ Avoir une position avantageuse sur le marché (monopole...)

**- Les limites ex ante à la concurrence :**

La firme qui cherche à avoir un avantage concurrentiel sur la base de ses ressources, doit le faire dans un environnement de faible concurrence (Peteraf, 1993). En effet, si la firme se trouve dans une situation de concurrence avec d'autres firmes pour l'obtention ou le développement d'une ressource, le prix de cette dernière sur le marché augmente et du coup les rentes que la firme cherche à gagner à partir de cette ressource diminueront. Car les rentes vont être partagées par différentes firmes (Nanda, 1993)

**- Mobilité imparfaite :**

La mobilité imparfaite s'explique par le fait qu'une ressource n'est pas transférable sur le marché. D'après (Wernereft, 1984) la firme qui sera la première à acquérir une ressource se trouve dans une situation qui lui permettrait d'empêcher les autres firmes concurrentes d'avoir cette ressource, en créant *une barrière de position*. En effet, ces ressources deviennent spécifiques pour la firme qui les détient, ce qui constitue une barrière à l'entrée à franchir car elles ne sont pas facilement imitables ou substituables. La firme qui réussit à créer une *barrière de position*, appelée aussi *barrière par les ressources* doit transformer cette barrière en barrière à l'entrée sur ce marché, ou qu'elle lui procure le statut de leadership sur le marché.

**- Les limites ex post à la concurrence :**

La firme qui réussit à partir d'une ressource à créer un avantage concurrentiel durable, doit veiller à ce que la répartition de cette ressource sur le marché reste hétérogène. Pour maintenir la rente face aux actions des concurrents, la firme doit faire en sorte de limiter la mobilité des ressources (Peteraf, 1993)

**2-2-2- Caractéristiques des ressources et l'obtention d'un avantage concurrentiel**

Dans une perspective complémentaire, plusieurs auteurs définissent les conditions de l'obtention d'un avantage concurrentiel durable à partir des caractéristiques des ressources (Barney 1991 ; Tywoniak 2007). Pour cela il existe six conditions, les quatre premières sont proposées par (Barney, 1991), tandis que les deux autres par (Tywoniak, 2007).

En effet, (Barney, 1991) propose son fameux modèle VRIN d'analyse des ressources, qui veut dire : valeur, rareté, inimitable, non-substantialité. Complété par (Tywoniak, 2007).

**-La valeur** : la valeur d'une ressource s'explique par le fait que cette dernière :

- ✓ Permet de profiter des opportunités offertes par l'environnement et de faire face aux menaces (Barney, 1991),
- ✓ Elle pourrait permettre à la firme de gagner de nouvelles parts de marchés et éventuellement avoir un impact sur son input (Hamel, 1994),
- ✓ Elle pourrait être supérieur à celle des autres firmes concurrentes et par conséquent susceptible de lui permettre d'exploiter potentiellement une rente (Collis et Montgomery, 1995)

**-La rareté** : la rareté d'une ressource s'explique par deux phénomènes :

- ✓ Aucune firme n'a accès à cette ressource (unique) ou peu d'entre elles (Barney, 1991)
- ✓ L'échange ou le transfert de cette ressource n'est pas évident (Grant, 1991).

**-L'imitation** : les ressources ou les compétences qui sont à l'origine d'un avantage concurrentiel devront être inimitables pour les firmes concurrentes. D'après (Lippman et Rumelt, 1982) cette difficulté d'imitation s'explique par le fait de :

- ✓ La complexité à identifier les facteurs qui sont à l'origine de la performance,
- ✓ La faible ou non-immobilité des ressources source d'avantage concurrentiel.

**-La longévité** : certaines ressources voire compétences possèdent une durée de vie illimitées car elles se renforcent et s'enrichissent par leur utilisations (Hamel et Prahalad, 1990). Par ailleurs, (Grant, 1990) trouve que la durée de vie d'une compétence est supérieur à celle d'une ressource. A ce titre, l'obsolescence d'une ressource permet de la remplacer par une autre, ce qui permettra à la compétence de survivre plus longtemps. Ce qui veut dire que dans la durée l'avantage concurrentiel est plus lié à la compétence qu'à la ressource. (Grant, 1991, cité par Rochette, 2012)

**-La substitution** : la ressource ne doit pas être facilement substituable. Dans le cas contraire elle n'aura plus de valeur pour la firme qui la détient (Barney, 1995).

**-L'appropriation** : la ressource doit apporter une rentabilité pour la firme qui la détient et cela grâce à des mécanismes, des systèmes et des cultures appropriés (Barney, 1995)

L'approche basée sur les ressources a connu un développement important au cours des années 1980 et 1990. Mais malgré l'apport que cette théorie a apporté pour la stratégie de la firme et le renouvellement de sa vision, on lui reproche un certains nombres de limites :

- L'approche par les ressources trouve son succès dans un environnement stable. En bref, on reproche à ce courant d'avoir une vision statique. En effet, dans un environnement caractérisé par des évolutions rapides et imprévisible la théorie des ressources ne trouve pas sa place. « *Dans un environnement dynamique, la logique de recherche d'avantages concurrentiels soutenables dans la durée est peu adaptée* ». (Musca, 2007, P 93). En effet, cette approche se focalise sur l'exploitation des ressources stratégiques de la firme, elle ne s'intéresse nullement aux mécanismes de création, de maintien et du renforcement de l'avantage concurrentiel.-
- L'identification des ressources stratégiques (VRIN) pose un vrai problème quant à leurs identifications et à leur mesure. En effet, comment mesurer ses dites ressources stratégiques sans les comparer avec celles des concurrents. (Doz, 1994). Ce qui veut dire que cette approche est en contradiction avec elle-même, car comment savoir si une ressource est rare, insubstituable ...sans la comparer avec celles des autres concurrents. Ainsi, elle a été qualifiée d'introspective, car elle s'intéresse aux ressources et non à l'environnement, tandis que ce dernier joue un rôle important dans la détermination de la valeur d'une ressource. (Priem et Butler, 2001). En effet, les facteurs externes peuvent avoir une grande influence, comme la demande par exemple qui peut à n'importe quel moment survaloriser une ressource. Comme le laboratoire ROCH qui a décidé d'arrêter la production du Tamiflu avant la menace de la grippe aviaire, mais une fois la pandémie propagée, les ventes se sont explosées<sup>13</sup>.
- Cette approche part du principe que la firme qui veut réaliser un avantage concurrentiel doit posséder des ressources stratégiques (VRIN), dans ce cas elle n'offre rien aux firmes que ne possèdent pas ces ressources stratégiques.
- En plus, elle ne diffère pas de la logique de l'approche industrielle à savoir l'adéquation (Grant, 1992 et Collis, 1993) car la théorie des ressources ne cherche en aucun cas à transformer l'environnement, ainsi on ne peut pas l'envisager comme une approche qui remet en cause la théorie industrielle mais plutôt comme un complément à l'approche portérienne. (Métais, 2005). « *A ce niveau, le principal apport de la RBV et de ses prolongements repose sur l'éclairage supplémentaire qu'elle fournit quant à la création de rentes par rapport à l'analyse Porterienne* ». (Warnier, 2002, P.P 2-3)

---

<sup>13</sup> <http://www.roche.com/mr3q07f.pdf>. Consulté le 21/01/2010.

- La notion même de ressource n'est pas bien définie, chaque auteur utilise une définition différente de l'autre. On trouve ainsi (actif, capacité...). En bref, il n'y'a pas une unanimité sur sa définition.

Dans ce contexte, la théorie basée sur les ressources peut être considérée comme une approche complémentaire à l'approche basée sur l'activité, du moment où elle cherche avant tout l'adaptation de la firme en fonction de ses ressources internes. Par ailleurs, cette approche dite de ressources a permis le développement de plusieurs approches comme celles basées sur les compétences. (Brulhart, Guieu, Maltese et Prévot, 2010)

### **3- L'approche basée sur les compétences**

L'approche basée sur les compétences appelée encore la théorie des compétences (centrales, les compétences clés, le cœur de compétence ou encore les compétences distinctives) a été introduite dans le domaine du management stratégique en 1990 par la publication de Hamel et Prahalad « *the core competence of the corporation* » dans la Harvard Business Review. Le point de départ de ces deux auteurs était de comprendre et d'expliquer comment une firme qui se trouve dans une position défavorable au départ arrive à modifier les règles du jeu de son environnement. Ils proposent de considérer la firme comme un ensemble de compétences plutôt que de la considérer comme un ensemble d'activités.

La compétence clé d'après Hamel et Prahalad est une compétence qui donne à la firme la possibilité d'accéder à un grand nombre de marchés, elle doit apporter une réelle valeur ajoutée à la firme et doit être rare et difficilement imitable (Germain, Cadieux et Denis, 2009)

*« Après un résumé des idées avancées par Hamel et Prahalad, Rumelt (1994) suggère qu'une compétence clé se distingue par quatre caractéristiques :*

- *Les compétences clé sont des capacités des organisations qui peuvent « jeter un pont entre »-i.e., être utilisées dans-produits et activités ;*
- *Les compétences clés d'une organisation changent plus lentement que les produits dont elles rendent l'existence possible ;*
- *Les compétences clés naissent de « l'apprentissage collectif »de la firme à mesure qu'elle coordonne plusieurs savoir-faire de production, qu'elle intègre de multiples courants technologiques, et qu'elle progresse dans l'utilisation de ses ressources et capacité ;*
- *Le point focal de la concurrence basée sur la compétence est une course à l'acquisition de savoir-faire : la concurrence sur des marchés de produits est « juste*

*une expression superficielle » de la concurrence pour le développement de compétences sous-jacentes. » (Arrègle et Quélin, 200, p.p. 64-65)*

### **3-1- Genèse de l'approche basée sur les compétences**

Ce modèle trouve son origine dans les pratiques des firmes japonaises. Ces dernières adoptaient des modèles stratégiques totalement différents de ceux des firmes occidentales, et malgré cela elles enregistraient des résultats qui leurs permettaient de concurrencer les firmes occidentales, voire de les surclasser dans certains domaines. Les firmes japonaises ont montré qu'il est possible de réaliser un avantage concurrentiel grâce à la différenciation et à la domination au niveau des coûts à la fois en se basant sur la diversité. Elles ont montré que l'avantage concurrentiel ne résidait plus dans un portefeuille exclusif mais dans un portefeuille renouvelable.

Les changements permanents dans l'environnement concurrentiel des firmes ont remis en cause le principe de la segmentation stratégique le DAS. Ces mutations continues obligent les firmes à adopter en permanence des portefeuilles nouveaux à chaque fois, ce qui les rendent difficile à gérer. Elles obligent ainsi les firmes à *« raisonner sur des entités plus permanentes dans le temps, qui semblent par ailleurs mieux expliquer les sources d'avantages concurrentiels, à savoir les compétences centrales »* (Saïas et Métais, 2001, P 195).

Par ailleurs, Les firmes japonaises ont remis en cause le principe de fonder des stratégies en fonction de l'environnement dans lequel la firme évolue. Elles ont montré qu'il était possible d'adopter des stratégies qui modifient radicalement l'environnement dans lequel elles évoluent et ceci en transformant les règles du jeu. En effet, pendant les trente glorieuses les firmes arrivèrent à dégager de la valeur voire un avantage concurrentiel en se basant sur des logiques telles que les effets de l'expérience... Ensuite après cette période propice les firmes dégagèrent de la valeur grâce à des outils et des méthodes développées en fonction de l'environnement. Cette démarche a été rapidement dépassée et révolue et ceci est dû aux mutations rapides et imprévues de l'environnement. Dans ce contexte la firme se trouve dans une situation qui ne lui permet pas de s'adapter en permanence et par conséquent le principe d'adéquation est remis en cause. Face à cette nouvelle situation le succès de la firme réside dans sa capacité à transformer son environnement et à instaurer de nouvelles règles. (Saïas et Métais, 2001)

En effet, les années 1980 sont marquées par l'apparition de nouvelles formes de concurrence dans un certain nombre de branche industrielles. Il s'agissait de stratégies développées par les

nouveaux entrants pour gagner des parts de marché dans des branches et des secteurs déjà possédés par des firmes leaders. Ces firmes adoptèrent des stratégies totalement nouvelles qui ont rapidement modifié les règles du jeu imposé par les leaders. Cela a engendré un nouvel environnement concurrentiel dans lequel l'avantage concurrentiel est le fruit du mouvement et de la transformation permanente. En effet, (Hamel et Prahalad, 1989) montrèrent que des firmes<sup>14</sup> qui n'avaient que de modestes ressources au départ, réussirent à dépasser les firmes leaders et de déstabiliser les règles du jeu jusque-là imposées. Ces firmes n'ont pas réussi à tirer un avantage concurrentiel grâce à l'adéquation mais plutôt grâce à ce que les deux auteurs appellent « *intention stratégique* »

### **3-2- L'élaboration de la stratégie**

L'approche compétence a introduit une unité d'analyse différente de celle utilisée par les approches traditionnelles. En effet, l'approche basée sur l'activité et celle basée sur les ressources se focalisent sur le produit ou le service comme unité d'analyse, alors que l'approche basée sur les compétences se focalise sur la compétence clé qui est à l'origine du produit ou service. D'après Hamel et Prahalad (1994) le fait de s'intéresser au produit ou au service ne permet en aucun moment à la firme d'être leader dans le marché mais plutôt un suiveur.

L'élaboration de la stratégie d'après ce courant de pensée a comme but de dessiner le futur de la firme par l'anticipation des besoins qui peuvent s'opérer sur le marché. Elle est décomposée comme suit :

- dans un premier temps, il s'agit d'identifier les compétences organisationnelles qui ont été construites à travers le temps au sein de la firme. (Giget, 1998 ; Koenig, 1999)
- dans un deuxième temps, il s'agit de projeter la firme dans le futur (Hamel et Prahalad, 1989)

#### **3-2-1- La prise en compte de l'histoire de la firme**

Le processus stratégique selon une approche basée sur les compétences doit commencer par la mise au point de ce que la firme a acquis, appelé la *dimension rétrospective* (Hamel et Prahalad, 1995 ; Giget, 1998 ; Koenig, 1999). Cette dimension rétrospective permet à la firme de construire un référentiel identitaire et permet aussi de mieux appréhender les constantes (Giget, 1998). Ces dernières, rendent compte à la fois de ce qui traduit la culture profonde de la firme et de sa capacité d'adaptation (l'expérience et les défis que la

---

<sup>14</sup> Ces deux auteurs se basent sur les firmes japonaises comme modèle de référence.



firme a su bien mener). En effet, il est important pour la firme et pour les individus qui la compose de connaître d'où viennent-ils ? Qui sont-ils ? Que veulent-ils devenir dans le futur ? Il s'agit de connaître les moments fondateurs et significatifs, les succès, les échecs, ... en bref, le passé de la firme pour comprendre le présent et notamment appréhender le futur. (Giget, 1998). « *La prise en compte et la réinterprétation du passé sont fondamentales pour les individus dans la mesure où les compétences individuelles et collectives sont héritées de leurs succès et échecs passés, leur expérience joue un rôle primordial dans leur perception du présent et dans leur appréhension de l'avenir* » (Giget, 1998, p 297).

### **3-2-2- L'anticipation du futur**

La deuxième étape dans l'élaboration d'une stratégie dans la logique d'une approche par les compétences est d'anticiper les événements qui peuvent surgir dans le futur. Ainsi, pour (Hamel et Prahalad, 1990) la firme ne doit pas seulement chercher à satisfaire les demandes des consommateurs, mais d'anticiper le futur en cherchant à définir ces besoins. « *Les besoins exprimés par les clients ne sortent pas de nulle part, et les clients ne passent pas autant de temps que les entreprises à se demander quels sont leurs besoins. Ils passent encore moins de temps à se demander quels seront leurs besoins dans cinq, dix ou quinze ans. Bien peu d'entreprises comprennent qu'il s'agit moins de satisfaire les besoins des clients que de les définir. Alors que chacun sait que les entreprises qui satisferont le mieux les besoins des clients seront inmanquablement celles qui les auront inventés, définis, esquissés et construits* » (Hamel et Prahalad, 1989, p 111. Cités par Fauvy, 2009, P 45)

Cela veut dire que le but de cette phase ne réside pas dans les prévisions mais dans l'éclairage du futur. Même, si parfois la prospective s'appuie sur les prévisions. La démarche prospective est une technique mise en place pour éclairer les managers sur les futurs possibles et les conséquences des décisions prises par rapports à ces derniers. Pour ce faire la méthode des scénarios se présente comme étant le moyen idéal et le plus cité dans l'anticipation du futur. « *Un scénario est un moyen de se représenter (la réalité futur) en vue d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables* » (Codet, 1991, P 15)

Par ailleurs, être clairvoyant, signifie aussi s'efforcer d'arriver le premier à l'avenir, pour devenir maître de sa destinée. Il s'agit de percevoir cet avenir avant qu'il se concrétise. C'est cette clairvoyance qui « *anime les programme de renforcement des compétences, qui assure la cohérence des investissements, qui oriente les décisions en matière d'alliances stratégiques et d'acquisitions et qui empêche l'entreprise de se lancer dans associations douteuses* » (Hamel et Prahalad, 1994, P 83)

### **3-2-3- L'intention stratégique, voire la vision stratégique**

Le principal enjeu de l'approche des compétences consiste dans la capacité des dirigeants à créer une vision stratégique et à la communiquer à l'ensemble de la firme.

#### **3-2-3-1- L'Intention stratégique**

L'objectif de l'intention est de transformer les règles du jeu concurrentiel et la création de nouveaux marchés. Cependant, adopter cette logique suppose que la firme devra poursuivre une vision ambitieuse à long terme et développer un portefeuille de compétences clés (Saïas et Métais, 2001)

Il s'agit de mettre une stratégie à long terme en identifiant les ressources nécessaires que la firme devra acquérir dans le but de s'imposer durablement dans un secteur d'activité. Ainsi, la formulation de la stratégie se présente comme une sorte de tension qui se crée entre les ressources dont la firme dispose actuellement et les ressources futur nécessaires pour la mise en place de sa stratégie.

L'intention stratégique réside dans la capacité de la firme à adopter un comportement proactif plutôt que réactif. Il ne s'agit plus de formuler des stratégies en fonction de l'environnement où l'objectif poursuivie est l'adéquation avec aux contraintes de l'industrie mais d'adopter un comportement qui consiste à transformer en permanence les règles du jeu concurrentiel. (Hamel et Prahalad, 1989)

En effet, la firme devra passer d'une logique où elle devait s'adapter à une logique où elle devra se transformer en permanence afin de transformer son environnement. Cette nouvelle manière d'élaborer la stratégie désigne ce que (Saïas et Métais, 2001) appellent « *le mouvement* ». Cela veut dire que la firme ne devra plus créer une position et d'essayer de la préserver en la défendant, mais plutôt changer de position en permanence.

L'intention stratégique, « *renvoie à la conception aristotélicienne de l'intentionnalité de l'action. L'acteur réalise un but en choisissant et utilisant de façon appropriée les moyens qui paraissent lui assurer le succès* ». (Chanal, Authier et Castan, 2003, P 5)

L'intention doit donner lieu à un sentiment d'insatisfaction et d'incompétence (Schein, 1993). « *De ce point de vue, la vision est à l'origine du processus de transformation de l'environnement, en ce qu'elle contraint l'entreprise à sortir des registres des réponses traditionnelles. Cette rupture induit un comportement subversif, à l'origine des bouleversements du jeu concurrentiel.* » (Saïas et Métais, 2001, P 200)

Cette intention ne pourra se faire que sur la base des compétences clés (Hamel et Prahalad, 1989) et de capacité organisationnelle (Stalk et al, 1992). En plus l'intention stratégique à elle seule est insuffisante, il faut impliquer tous les salariés acteurs dans cette démarche (Martinel et al, 1995)

L'intention stratégique pourra permettre à la firme :

- D'échapper à des positions concurrentielles défavorables,
- Atteindre des objectifs en décalage avec son patrimoine de compétence.

Cette intention stratégique a rapidement laissé place à un nouveau concept, celui de « *vision stratégique* ».

### **3-2-3-2- La vision stratégique**

Le concept de vision stratégique, de vision organisationnelle ou encore tout simplement de vision est depuis quelques années un concept majeur dans la stratégie de la firme. La vision stratégique indique le chemin que la firme va poursuivre dans le futur. (Isenberg, 1987)

*« La vision stratégique est une formulation présente, une représentation mentale...de ce que l'organisation devrait et/ou souhaite devenir et de ce qu'elle doit changer pour y arriver »* (Favereau, 2004, P261)

La vision stratégique est composée de deux éléments (Collins et Perras, 1991) :

- Ce que la firme souhaite devenir dans le futur,
- Des missions définies par des objectifs clairs.

Ces éléments sont susceptibles de guider la firme dans le futur. La différence entre ce que la firme souhaite devenir dans le futur et ce qu'elle est dans le présent donne naissance à des tensions (Senge, 1990) ou à un sentiment d'insatisfaction ou d'incompétence (Schein, 1993), ce qui pousse la firme, pour combler ce vide, à démultiplier l'usage de ses ressources donnant lieu à des stratégies totalement nouvelles pouvant modifier les règles du jeu concurrentiel.

D'après (Métais, 2004), ce déficit engendre deux conséquences sur les ressources :

- Un effet de tension qui naît d'après (Senge, 1990) entre ce qu'est la firme actuellement et ce qu'elle souhaite devenir. Ce sentiment de manque de ressources pousse la firme à utiliser autrement ses ressources.
- Un effet de levier qui signifie l'utilisation maximale des ressources de la firme (Saias et Métais, 2001). De leur côté (Hamel et Prahalad, 1994) trouvent que l'effet de levier

sur les compétences centrales a pour objectif de générer une valeur supérieure dans le but de s'approcher de ce qu'ils appellent « valeur critique ». D'après eux l'effet de levier permet de valoriser les ressources :

- ✓ En les concentrant sur un point stratégique,
- ✓ En les concevant le plus longtemps possible...

Cependant, (Ederlé et Perrot, 2002) trouvent que la vision stratégique souffre de quelques lacunes

- Premièrement il n'existe pas une définition unanime de ce concept de vision, nous pouvons trouver une multitude de définitions d'un auteur à un autre.
- La vision de la firme est décidée par un leader visionnaire. Mais est ce que la rationalité de ce leader n'est pas limitée (March et Simon, 1955) ?
- Le contenu de cette vision et sa mise en pratique au sein de la firme diffère d'une approche à une autre.

En effet, il existe trois approches qui s'intéressent à la vision stratégique, à savoir : La vision vue par l'école entrepreneuriale, La vision partagée et Les organisations visionnaires. Chacune de ces trois approches possède sa propre manière d'appliquer la vision au sein de la firme. De prime à bord le concept de vision est simple à définir « ***mais plus encore que le contenu de la vision c'est la façon dont celle-ci s'insère dans la conduite de l'entreprise qui suscite débat. Il n'existe pas une seule approche..., mais plusieurs*** » (Perrot et Ederlé, 2009, P 3)

### **3-2-3- L'architecture stratégique**

La quatrième et dernière étape dans l'élaboration de la stratégie dans l'approche fondée les compétences est l'architecture stratégique. Hamel et Prahalad définissent cette dernière comme étant « ***la carte routière de l'avenir qui identifie les compétences centrales à bâtir et les technologies sous-jacentes*** » (Hamel et Prahalad, 1990, P 36). Elle est conçue et mise en place pour permettre à la firme d'anticiper les changements endogènes et exogènes qui peuvent surgir. Les deux auteurs insistent sur le fait que la firme ne doit pas confondre architecture stratégique et plan détaillé. La firme devra imaginer un futur désiré et mettre en œuvre les actions qui peuvent lui permettre de le réaliser.

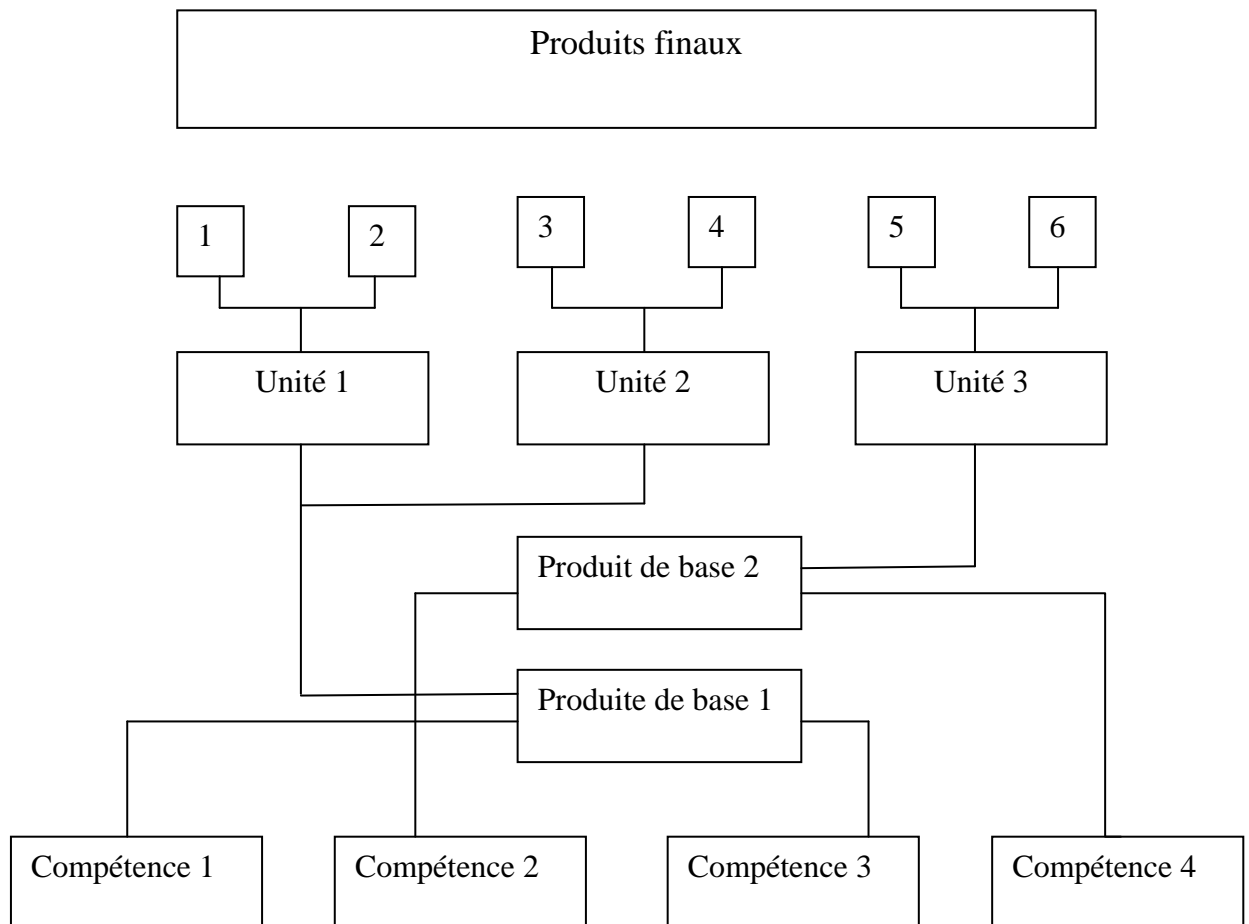
Chacun sait que « ***toute entreprise a sa propre architecture stratégique. Il s'agit, pour la direction, de déterminer quels nouveaux avantages ou "fonctionnalités" elle compte proposer aux clients dans les années à venir, quelles connaissances il faudra posséder pour***

***pouvoir créer et quelle interface il conviendra de mettre en place avec les clients pour leur permettre de bénéficier le plus possible de ces avantages*** ». (Henault-Morel et Le Seac'h, 1999, P 3)

Hamel et Prahalad (1990), considèrent l'avenir de la firme comme un rêve ou une anticipation de ce qui va arriver dans le futur. De là découle la notion d'architecture stratégique « *l'architecture doit avoir la capacité de rêver ce qui n'est pas encore* ». La firme doit être en mesure d'anticiper tous les changements qui peuvent surgir à l'intérieur ou à l'extérieur d'elle. Ce qui veut dire que la firme doit être clairvoyante. Cependant, les deux auteurs insistent sur le fait qu'il ne faut pas confondre architecture stratégique et plan détaillé. Il s'agit avant tout de distinguer les grandes lignes de la construction plutôt que de préciser les méthodes d'exécution. Il s'agit de savoir ce que la firme doit faire mais pas comment. L'architecture stratégique consiste à dessiner le futur en l'imaginant, ensuite il faut commencer à identifier les mesures à prendre. En effet, cette démarche permettra à la firme d'identifier les compétences dont elle aura besoin dans le futur pour les acquérir, de cibler les clients potentiels...

Cette architecture est composée de trois niveaux. Il est indispensable de distinguer entre ces trois niveaux, car elle met en évidence des espaces concurrentiels différents. Les deux auteurs, assimilent la firme à un arbre. Ses racines sont les compétences-clés, car la vitalité de l'arbre dépend de la qualité de ses racines. Ces dernières donneront naissance à des branches principales (qui sont les produits de base) ou à des petites branches (qui représentent les unités), qui donneront à leurs tours naissances à des fruits (le produit vendu). Lorsque la racine est bonne (la compétence-clé) elle donnera lieu à des fruits de bonne qualité (le produit vendu). Le lien entre ces deux éléments c'est l'architecture stratégique.

**Figure 4: L'architecture stratégique**



**Source : Hamel et Prahalad, 1990, P 81. Cités par Fauvy, 2009, P 49**

### **3-3- Le processus d'obtention d'un avantage concurrentiel durable**

L'obtention d'un avantage concurrentiel soutenable d'après l'approche basée sur les compétences se déroule en quatre étapes successives qui sont, l'identification, la protection, l'exploitation et le développement des ressources de la firme (Foss, 2000). La plupart des recherches concernant cette approche tourne autour de ces quatre axes.

Cependant, ces recherches sont parfois disjointes et parfois elles sont complémentaires.

#### **3-3-1- Identifier les ressources rares**

La première étape dans cette démarche de l'approche basée sur les compétences est l'identification des ressources rares. (Foss, 2000). Ces dernières doivent être difficilement imitables et difficilement substituables :

- Etre difficilement imitables : si une firme cherche à maintenir son avantage concurrentiel, alors ses ressources voire ses compétences ne doivent pas être facilement identifiables (Lippman et Rumelt, 1982).

Dierickx et Cool (1989) trouvent qu'il existe cinq facteurs qui peuvent rendre ces actifs stratégiques difficilement imitables :

- Les déséconomies de réduction de temps : si une firme cherche à rattraper son retard dans un axe de temps réduit sur une firme concurrente qui a mis du temps pour développer certaines ressources, voire compétences, l'exercice se révèle difficile voire impossible du moment où certaines économies de temps sont difficiles à réaliser. Cette dépendance appelée « dépendance de sentier » rend difficile pour des firmes qui n'ont pas connues les mêmes trajectoires d'évolution d'obtenir les mêmes ressources ou compétences. (Dierickx et Cool, 1989).
- L'effet de masse : pour une firme qui cherche à construire un stock d'actif, la tâche sera facile si elle en possède déjà une quantité importante et vice versa. « ***il est plus facile d'augmenter un stock d'actifs si l'on possède une quantité importante de cet actif*** » (Dierickx et Cool, 1989, p.p. 1507-1508). Et par conséquent il est facile pour une firme qui possède un nombre important de client d'attirer d'autres clients par rapport à une firme débutante.
- Les interconnexions des ressources : une ressource peut avoir une valeur supérieure en présence de ressources supplémentaires. Ainsi, pour développer une ressource stratégique il faut en avoir des ressources ou bien les créer (créer une interconnexion entre les ressources) (Teece, 1987). (Powel et Dent-Micaleff, 1997) ont trouvé que des firmes qui possèdent le même système d'information peuvent réaliser des performances différentes et ce en fonction d'autres ressources.
- L'érosion des actifs : une ressource ou une compétence peu ou mal entretenue se déprécie au fil du temps. Ce risque est variable en fonction des éléments cités plus haut. Ainsi, si les déséconomies de réduction de temps sont importantes le risque sera important. Par contre ce risque sera moins important si l'effet de masse ou les interconnexions sont forts. Aussi, une ressource qui est utilisée se dépréciera au fil du temps ce qui veut dire qu'elle devra être renouveler en permanence, à l'inverse des compétences qui ne se déprécient que si elles ne sont pas utilisées ou à cause de l'évolution de l'environnement qui peut les rendre obsolète. (Arrègle, 1996)

- L'ambiguïté causale (nous allons la développer dans la protection des ressources stratégiques)
- Etre difficilement substituables : C'est le fait de remplacer une ressource par une ressource différente et qui donne lieu à des résultats similaires. En ce sens, la substitution est le processus par lequel une firme va utiliser des ressources différentes dans le but d'imiter la position concurrentielle d'une autre firme (Métais, 2005). Cela veut dire que la firme doit innover en permanence afin de se protéger contre les actions de substitution (Collis et Montgomery, 1995). Ceci relève souvent du processus de création destructrice étudiée par Schumpeter (Jacobson, 1992).  
Pour la firme il est plus facile de substituer ses produits que ses actifs du moment où cette substitution entraînera un changement dans le fonctionnement de l'industrie. Ce changement risque de rendre obsolète les ressources, voire les compétences de la firme. (D'Aveni, 1994)

### **3-3-2- Protéger les compétences stratégiques**

Après que les compétences stratégiques sont identifiées, la firme doit tout faire afin de les protéger contre les actions menées par les concurrents pour les imiter. Car, si une ressource est partagée par un nombre de concurrent elle ne sera plus stratégique, ce qui veut dire qu'elle ne pourra plus donner lieu à un avantage concurrentiel. Cependant, la firme qui souhaite préserver son avantage concurrentiel doit construire une sorte de bouclier autour de ses ressources stratégiques. Ce bouclier est appelé « *l'ambiguïté causale* ».

Mise en évidence en 1982 par Lippman et Rumelt, l'ambiguïté causale est le fait de ne pas être en mesure d'identifier ni de contrôler certaines variables. Celle-ci traduit par la non compréhension « totale » des liens entre les ressources et leur relation avec l'avantage concurrentiel d'une firme. Elle est très importante pour un avantage concurrentiel durable.

L'ambiguïté causale est le moyen idéal pour diminuer voire stopper l'imitation d'une ressource jugée capitale pour la firme qui la détient. Même les managers ne comprennent pas parfois « *la relation entre l'action et les résultats* » (Reed et De fillippi, 1990 ; Tampoe, 1994). Ce « *manque de compréhension* » (Barney, 1986) n'est pas loin de l'asymétrie d'information. Car le plus important ce n'est pas le fait d'obtenir l'information, mais d'être en mesure de la traiter.

L'ambiguïté causale a comme source trois caractéristiques :



*A- Le côté tacite* : certaines ressources voire compétences sont développées d'une manière tacite de la part des individus qui les détiennent. Ce qui rend par la suite leurs codifications difficiles.

*B- La complexité* : d'après (Reed et De filippe, 1990) la complexité consiste dans la technologie, les routines organisationnelles et l'expérience individuelle ou collective qui donne lieu à une complexité dans la mobilité des compétences. (Hamel et Prahalad, 1990) considèrent la complexité comme une barrière à l'imitation.

En effet, il difficile voire complexe de faire le lien entre les ressources et l'avantage concurrentiel. (Black et Boal, 1994) distinguent les ressources simples des ressources complexe. Les premières ressources c'est-à-dire les ressources simples sont imitables, transférables et commercialisables, tandis que les secondes c'est-à-dire les ressources complexes sont les ressources qui ne sont pas transférables ou commercialisables.

*C-La spécificité* : selon Williamson il existe quatre types d'actifs spécifiques (humains, techniques, locaux et immatériels). Une ressource voire une compétence est spécifique pour la firme qui la détient, car elle est développée par l'impact des facteurs internes et externes de la firme. (Williamson, 1985)

L'existence de ces actifs spécifiques auxquels sont associés des savoirs faire tacites ou des droits de propriétés exclusifs (Lippman et Rumelt, 1982) donne lieu à un avantage concurrentiel qui devient difficile d'imiter par les concurrents par la suite, compte tenu de son caractère flou. La spécificité renvoie aussi à la complémentarité entre les ressources de la firme, c'est-à-dire que l'avantage concurrentiel devient le fruit d'une combinaison et une complémentarité entre les ressources. Et par conséquent, aucune ressource ne saura efficace en dehors de la firme qui la détient. (Teece, 1987)

La firme peut protéger ses ressources stratégiques par rapport à son environnement extérieur, comme elle peut les protéger à l'intérieur. Ainsi, la firme pourra aussi mener des actions en interne dans un risque que les ressources stratégiques en sa possession se déprécient. Pour cela, la firme pourra entamer deux actions et ce en fonction de la nature de ses ressources. Lorsque les ressources sont tangibles, les flux financiers peuvent s'avérer important pour les entretenir (Arrègle, 2000) et lorsque les ressources sont de nature intangible leurs protections passent par leurs utilisations.

### **3-3-3- Exploiter les compétences stratégiques**

La troisième étape dans le processus de création d'un avantage concurrentiel durable dans la vision de l'approche basée sur les ressources consiste dans l'exploitation et la reconfiguration des ressources stratégiques.

Chaque ressource est susceptible de générer un profit pour la firme qui la détient. A partir de là, chaque firme a comme objectif de tirer le maximum de profit de chaque ressource. Pour cela elle est obligée d'exploiter de la meilleure des manières ses ressources en réduisant au maximum la différence entre ce qu'une ressource est capable de générer et les profits réellement réalisés. Ces profits (rente) sont conditionnés par l'appropriabilité des rentes et du déploiement des ressources (Arrègle, 2000).

L'appropriabilité se définit comme la capacité d'une firme de s'approprier les rentes de ses ressources stratégiques. (Ghemawat, 1991) estime qu'il existe deux éléments à savoir : « *le hold-up* et le *slack* » qui représentent un risque pour la firme qui cherche à s'approprier les rentes des ressources stratégiques.

- *Le hold-up* est se traduit par une perte d'une partie des revenus, voire une partie des rentes de la firme. C'est le résultat de l'usage et le développement des ressources stratégiques de la firme avec d'autres ressources (Ces ressources co-spécialisées peuvent appartenir à une firme -concurrente ou non concurrente- comme par exemple un fournisseur.) hors possession ou hors contrôle de cette dernière. Les propriétaires des ressources co-spécialisées pourront donc s'approprier une partie des rentes, ce qui va diminuer les revenus de la firme.
- *Le slack* peut être définie comme la sous-utilisation des ressources stratégiques de la firme, autrement dit c'est l'écart entre le potentiel de rentes des ressources stratégiques et les revenus effectivement générés. Cette différence est le résultat des problèmes rencontrés par la firme dans l'utilisation et l'exploitation de ces ressources stratégiques pour tirer le maximum résultat des rentes. (Casadesus-Masanell et Ricart, 2009)

Arrègle (2000), trouve que pour bien exploiter les ressources stratégiques la firme doit récolter le maximum d'information, d'utiliser ces informations comme moyen de motivation et d'influencer le « morale des troupes ». Cependant, Arrègle (2000) ajoute un autre moyen afin d'exploiter les ressources stratégiques. En effet, la firme pourra aussi profiter des opportunités offertes par son environnement pour dégager le maximum de résultat de rentes.

### **3-3-4- Développer et exploiter les compétences**

La quatrième et dernière étape dans la création d'un avantage concurrentiel soutenable dans l'approche basée sur les compétences est le développement et la reconfiguration des ressources.

De nos jours toutes les firmes sont obligées d'avoir des compétences stratégiques et de veiller à les développer en permanence dans le souci d'être dépassées par les mutations continues et imprévisibles dans l'environnement dans lequel elles évoluent<sup>15</sup>. Dans ce contexte, une ressource qui n'est pas développée ou actualisée devient rapidement obsolète et n'aura aucun intérêt par la firme qui la détient.

Donc, *« sur le long terme, la compétitivité d'une entreprise provient de sa capacité à construire, au coût le plus bas et plus rapidement que ses concurrents, les compétences stratégiques qui donneront naissance au produit de demain »* (Hamel et Prahalad, 1990, P 65), ce qui veut dire que le succès d'une firme dans le futur réside dans sa capacité à reconfigurer rapidement ses compétences. Autrement dit, pour faire face aux mutations rapides de l'environnement et à une concurrence de plus en plus rude, la firme devra être en mesure de commercialiser plus rapidement que ses concurrents des produits innovants.

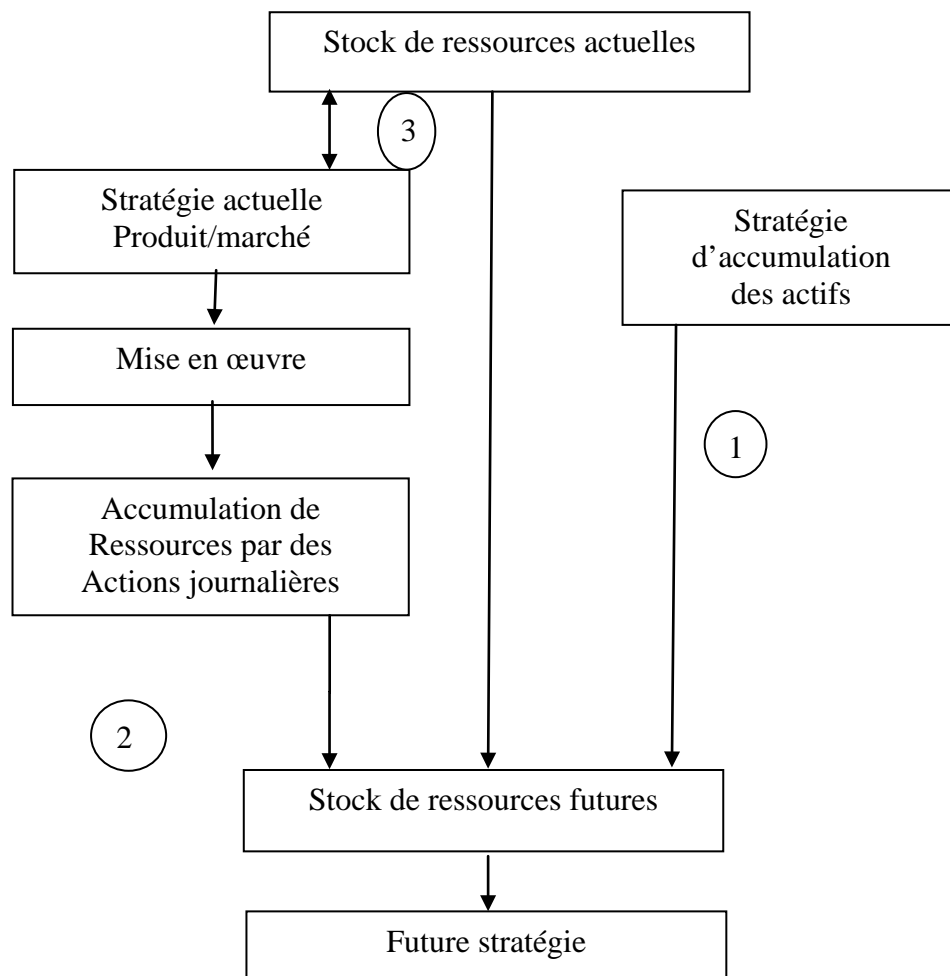
De leurs parts, Itami et Roehl (1987), trouvent qu'il existe deux manières avec lesquelles la firme accumule les ressources stratégiques, à savoir : l'accumulation directe et l'accumulation indirecte.

- L'accumulation directe est le processus par lequel une firme adopte une stratégie d'accumulation qui va lui permettre d'atteindre l'objectif fixé. (voire la flèche 1 de la figure)
- L'accumulation indirecte est le processus par lequel la firme accumule des ressources par des actions journalières et par conséquent elle construit le stock de ressources stratégiques futur. (voire les flèches 2 et 3 de la figure 05)

---

<sup>15</sup> Par ailleurs, la firme devra faire face à deux facteurs qui risquent de remettre en cause la valeur de ses ressources stratégiques, voire son avantage concurrentiel qui sont l'imitation et la substitution.

**Figure 5: Mode d'accumulation des actifs stratégiques de l'entreprise**



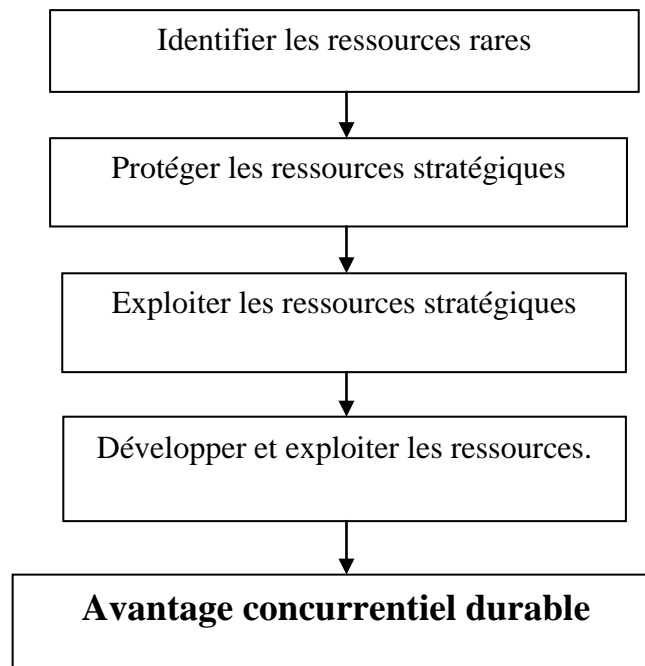
**Source : Itami et Roehl, 1987, P36**

Par ailleurs, les deux auteurs (Itami et Roehl, 1987) affirment qu'il existe deux facteurs à l'origine du développement et de la reconfiguration des ressources stratégiques :

- Le stretch (tension) : c'est le fait d'utiliser les actifs tangibles pour développer les actifs intangibles.
- Le leverage : c'est le fait d'utiliser les actifs tangible au travers de différentes activités de la firme qui aura comme conséquence l'augmentation des actifs de la firme.

En définitive nous pouvons résumer le processus d'obtention d'un avantage concurrentiel selon l'approche basée sur les compétences dans la figure suivante.

**Figure 6: Le processus d'obtention d'un avantage concurrentiel durable d'après l'approche basée sur les ressources**



**Source : Etabli par nous-même**

### **3-4- Apport de l'approche basée sur les compétences**

Dans la logique de la théorie basée sur les compétences, l'obtention d'un avantage concurrentiel réside dans l'exploitation des compétences stratégique de la firme. Contrairement à la vision de la théorie des ressources qui trouve que la nature des ressources (stratégique ou pas) est à l'origine de l'obtention ou pas d'un avantage concurrentiel.

En effet, l'approche basée sur les ressources est centrée sur les ressources internes de la firme, tandis que celle basée sur les compétences à la coordination entre ces ressources « alchimie organisationnelle » (Durand, 2006). Car les ressources sont des actifs plus ou moins imitables, tandis que les compétences sont des actifs inimitables car c'est le fruit d'un apprentissage organisationnel.

Le principe de l'approche ressources avec celle basée sur les compétences est le même, c'est le fait que la source de l'avantage concurrentiel se trouve dans les ressources internes de la firme et pas dans l'environnement externe, mais diverge sur un point l'approche compétence cherche à créer son avenir pas de le subir par ce que Hamel et Prahalad appellent l'intention voire la vision stratégique, autrement dit c'est une approche qui projette la firme dans le futur en l'imaginant, le modifiant et en le créant. Sans oublier la pierre angulaire de ce courant de pensée qui est les compétences clés, voire stratégiques qui sont la base de cette approche...

*« ...il y a une vision de la stratégie selon laquelle il faut une architecture stratégique qui permet la construction de compétences qui serviront à dominer les marchés futurs. Il y'a une vision de la stratégie moins concernée par la réalisation d'une adéquation entre les ressources de la firme et son environnement que par la création d'une certaine « friction momentanée » pour inciter les employés à réaliser ce qu'il semble être impossible...il y'a une vision de la stratégie selon laquelle les firmes ne sont pas seulement en concurrence à l'intérieur des frontières existantes de l'industrie, mais sont en concurrence également pour façonner la structure des industries futures. Il y'a une vision de la stratégie selon laquelle, la compétition pour les compétences clés précède la compétition sur les produits, et conçoit la firme comme un portefeuille de compétences autant qu'un portefeuille d'activité » (Hamel et Prahalad, 1994, p23)*

Autre divergence entre les deux approches, c'est le fait que l'approche compétence se distingue de celle des ressources dans la mesure où elle s'intéresse en premier lieu aux mécanismes de coordination des ressources elle mêmes. (Mosakowski et Mac Kelvey, 1997). En effet, le plus important pour la firme n'est pas de se doter des ressources, mais dans l'usage de ces ressources, c'est-à-dire la combinaison, la coordination et la valorisation de ces ressources (Hamel et Prahalad, 1993).

En comparant l'approche basée sur les ressources avec celle basée sur les compétences une remarque importante se dégage, l'approche ressources se base sur une logique d'adaptation tandis que l'approche compétence se base sur une logique d'intention (Métais et Saïas, 2001). En effet, l'approche compétence dans sa formulation de la stratégie est plus proactive que réactive. Elle s'intéresse à la fois au présent de la firme, et à son avenir. (Hamel et Prahalad, 1994)

Par ailleurs, l'approche compétence considère l'élaboration de la stratégie comme étant un processus qui a comme objectif de modeler le futur de la firme en anticipant les besoins des consommateurs (Hamel et Prahalad, 1989 ; Métais, 1997 ; Giget, 1998 ; Koenig, 1999...). C'est le développement des compétences clés qui va permettre à la firme de se développer, et lui offre différentes options dans son marché présent pour garantir sa survie. C'est-à-dire que la firme devra porter une attention soutenue et ininterrompue, à la fois, à la firme et à son environnement, à la production et à la demande, aux ressources et aux produits. L'approche compétence s'intéresse au présent et au futur en même temps. (Métais, 2004)

### **3-5- Critiques de l'approche basée sur les compétences**

L'approche basée sur les compétences a connu un succès incroyable durant la première moitié des années 1990, et ce grâce à la performance des firmes japonaises, qui étaient considérées comme un modèle d'inspiration et de référence pour ce courant de pensée. Mais cette approche a commencé à perdre sa légitimité au fur et à mesure que les firmes japonaises commencèrent à faiblir, ce qui a ouvert la porte à une série de critiques qui allaient mettre en doute l'approche basée sur les compétences.

Parmi ces critiques :

#### **3-5-1- La difficulté à formuler une stratégie sur la base des compétences**

L'approche par les compétences ne pourra en aucun cas remplacer l'approche basée sur l'activité, néanmoins, elle pourra la compléter. En effet, « *Porter (1991), a distingué deux aspects de la stratégie : son caractère transversal...et son caractère longitudinal...selon lui, une théorie de la stratégie se devrait d'intégrer ces deux dimensions. Or, à l'inverse de l'approche basée sur l'activité, l'approche basée sur les compétences ne permet pas d'effectuer cette distinction* » (Amesse, Avadikyan, Cohendet, 2006). D'après lui, la théorie basée sur les ressources et les compétences porte son attention sur le caractère longitudinal, en ignorant le caractère transversal de la stratégie. Elle, s'intéresse à la manière avec laquelle l'avantage concurrentiel se maintient, mais pas comment on le crée (mise à part le processus d'apprentissage), à l'opposé l'approche portérienne s'intéresse à la création et au maintien de l'avantage concurrentiel.

Porter, reconnaît que la firme est un ensemble de ressources (voire de compétences) et d'un ensemble d'activité « *mais les activités viennent en premier. Celles-ci définissent les compétences (comme un produit dérivé et à travers le learning by doing) et façonne la stratégie* ». (Amesse, Avadikyan, Cohendet, 2006) Même (Meschi, 1996) trouve que la théorie des compétences est basée sur une notion qui n'est pas précise. En effet, ce concept en management stratégique a plusieurs significations et qui sont très diverses, ce qui la rend difficile à vérifier en pratique. A partir de là, on considère l'approche basée sur les compétences non pas comme une approche complète mais comme un simple complément à l'approche portérienne.

#### **3-5-2- Une approche basée sur des concepts pas bien définis**

La deuxième critique à l'encontre de l'approche basée sur les compétences est le fait que cette théorie reste vaste regroupant plusieurs concepts tels que (compétence, capacité, actifs

stratégiques...) qui posent la problématique suivante : est-ce que ces concepts signifient la même chose ou pas ?

Car chaque auteur utilise des concepts, cela nous pousse à dire qu'il n'y'a pas une unanimité sur les concepts utilisés. Contrairement à l'approche portérienne où le seul et unique concept utilisé est l'activité.

### **3-5-3- Une approche orientée exclusivement vers l'interne**

Une des critiques les plus fortes vis-à-vis de l'approche basée sur les compétences est le fait qu'elle ne prend pas en considération l'environnement extérieur de la firme lors de la formulation de la stratégie. Elle part de ce qui la caractérise pour ensuite appréhender son positionnement par rapport aux autres entreprises.

Cette démarche a fait le sujet de plusieurs critiques, or comment formuler une stratégie en ignorant l'environnement extérieur de la firme ? En effet, si la firme souhaite connaître ses forces et ses faiblesses, il faut qu'elle prenne en considération l'environnement comme point de référence. Car c'est dans cet environnement qu'elle réside et qu'elle peut trouver les opportunités et les menaces. Elle se définit d'abord avant de se situer, c'est-à-dire que l'environnement est présent mais qu'il intervient ensuite.

### **3-6- Les réponses face aux critiques**

Face à ces critiques qui ont affaibli la théorie basée sur les compétences et qui l'ont remis en cause, Amesse, Avadikyan, Cohendet (2006) trouvent que si le concept de compétence est changé par celui de connaissance, toutes ces critiques ne seront plus valables.

#### **3-6-1- Elaborer la stratégie sur la base de l'information ou sur la base des connaissances ?**

On entend par information les informations que la firme tire de son environnement (logique portérienne) et par connaissance l'actif stratégique voire les compétences que possède la firme (approche basée sur les compétences). Dans ce contexte, dans quel cas la stratégie de la firme sera efficace ? Lorsqu'elle est basée sur un processus d'information ? Ou lorsqu'elle est élaborée en fonction des connaissances ?

Dans cette logique (la vision basée sur l'information, autrement dit l'activité) la firme est perçue comme une entité réactrice aux signaux émis par son environnement extérieur, autrement dit un « *processus d'information* » (Fransman, 1994). Elle fait inévitablement le lien car sa réussite se fait dans le marché et non en dehors



Pour Porter, la firme commence par traiter l'information de l'extérieur pour choisir et définir l'activité ce qui la mène par la suite aux compétences. Dans ce contexte, l'élément central pour la firme ne réside pas dans la compétence autrement dit la connaissance mais l'information. Cette hypothèse tient debout lorsque l'environnement de la firme est une donnée stable, mais lorsque ce dernier est complexe et évolutif l'hypothèse émise par Porter est remise en cause. En effet, lorsque la firme évolue dans un environnement caractérisé par une innovation permanente, la mise en place d'une telle hypothèse est difficile.

A partir de là apparaît le rôle que pourra jouer l'approche basée sur les compétences dans le nouvel environnement et ce pour formuler des stratégies non pas sur la base de l'information mais sur la base des connaissances. Ce qui laisse entendre que c'est la compétence qui détermine l'activité et non pas le contraire.

### **3-6-2- Des concepts non contradictoires mais complémentaires**

Une des critiques apportées à l'égard de la théorie basée sur les ressources est le fait qu'elle englobe plusieurs concepts tels que compétence, actifs stratégiques, capacités...du moment que le concept clé utilisé par cette approche ne revêt pas d'une définition unanime. Amesse, Avadikyan, Cohendet (2006), proposent d'englober tous ces concepts en une seule approche, qui est l'approche basée sur la connaissance. Ce qui constituera la réponse aux critiques formulés à l'égard de la vision basée sur les compétences.

### **3-6-3- Les réseaux comme lien de l'approche basée sur les compétences avec l'environnement**

Dans une approche basée sur les compétences, la firme n'est pas orientée que vers l'interne, mais sur l'externe aussi. Elle fait face à une concurrence et assure une coopération en même temps dans un environnement qualifié de dynamique<sup>16</sup>. Car depuis quelques années, on donne de plus en plus d'importance aux relations inter organisationnelles, autrement dit au réseau. Gulati ; Nohria et Zaheer (2000) Le réseau est une sorte de plateforme stratégique dans laquelle existent des transactions. Force est de constater qu'il existe des compétences spécifiques à chaque firme et d'autres compétences partagées par l'ensemble des firmes. A partir de là il est important de comprendre « *comment ces deux dimensions interagissent et co-évoluent* ».

---

<sup>16</sup> Avec les changements permanents de l'environnement les firmes se trouvent dans un dilemme s'adapter avec ces mutations continues avec des ressources parfois limitées.

Les innovations technologiques (Orsenigo et Malerba, 1997) et les déterminants sectoriels (Pavitt, 1984 ; Tidd et al, 2001) influent sur les décisions prises par les firmes et sur leurs connaissances, d'autre part, la firme peut à son tour influencer la structure industrielle, si les connaissances diffusées par cette dernière sont jugées pertinentes, elles vont être partagées par l'ensemble des firmes. Ce qui veut dire qu'il existe une sorte de boucle de co-construction entre les compétences distinctives et les compétences communes.

D'après (Kogut, 2000) il existe deux approches relatives aux réseaux pour comprendre cette dialectique qui existe : Dans la première approche les firmes peuvent profiter des opportunités qu'offre le réseau en matière de compétences et de connaissances. Dans la deuxième approche *« qui se rattache implicitement à l'argument de co-construction, la valeur d'une firme est en partie attribuée à la capacité du réseau dans lequel celle-ci s'insère ; le réseau est lui-même connaissance, non pas dans le sens où il permet l'accès à de l'information et des compétences distribuées, mais par ce qu'il représente une forme de coordination guidée par des principes organisationnelles stabilisées »* ( Amesse, Avadikyan, Cohendet, P 17, 2006). Cela aura un impact sur la manière d'apprentissage qui passe de la firme au réseau.

Il existe deux raisons derrière la co-construction des compétences distinctives et communes au sein des plates formes :

- L'importance d'une compétence distinctive est déterminante pour la firme qui la détient que par rapport aux compétences communes, à partir de là *« les plates formes sont alors le lien où les firmes décident de canaliser leurs efforts au développement de routines inter organisationnelles ou collectives permettant de soutenir leurs compétences distinctives »*. Amesse, Avadikyan, Cohendet, P 18, 2006)
- Les firmes membres des plates formes bénéficieront de connaissances collectives existant dans le réseau.

Le réseau représente une opportunité pour la firme dans la mesure où il lui permet de développer ses compétences distinctives ; mais en même temps une contrainte dans le cas où le réseau est inefficace ce qui peut rendre la firme vulnérable (Uzzi, 1997). Par ailleurs, la firme se trouve confrontée à un dilemme<sup>17</sup> car de quelle manière elle va participer à ces plateformes sans risquer de perdre ses compétences distinctives?

---

<sup>17</sup> La firme doit être très intelligente dans ses faits et gestes, car elle doit gérer une concurrence et une coopération en même temps, chose qui n'est pas aisée.

Face à ce problème les auteurs n'ont pas trouvé une solution unique, universelle mais néanmoins des suggestions de gouvernance adéquate sont faites pour trouver un équilibre entre autonomie et coopération (Lorenzoni et Ornati, 1988 ; Larson, 1992 ; Sabel, 1993 ; Barney et Hansen, 1994 ; Ring, 1997 ; Dyer, 1997)

## **Conclusion**

Les stratégies de la firme ont été pendant une longue période dominées par des théories qui donnaient une place importante aux facteurs externes à la firme pour expliquer sa performance. A cet effet, les sources d'un avantage concurrentiel durable se trouvaient dans des éléments que la firme ne maîtrisait pas, ce qui veut dire qu'elle devait s'adapter en permanence. Les facteurs internes de la firme étaient classés en deuxième position, voire ils étaient niés.

Cependant, les mutations continues de l'environnement externe de la firme ont montré les limites de ce modèle, ou du moins les limites de l'exclusivité de la structure du marché (facteurs externes) pour expliquer la performance. En effet, plusieurs études empiriques (Schmalensee, 1985 ; Wermerfell et Mnotgomery, 1986 ; Carr, 1993 ; Deeds, 1996...) ont montré que les facteurs internes de la firme déterminent sa performance plus que les facteurs externes. C'est dans ce contexte que la théorie basée sur les ressources a vu le jour et ce par les travaux de (Wermerfelt (1984) ; Barney (1986, 1991) ; Peteraf (1993)...) qui postulent que l'hétérogénéité entre les firmes résidait dans la détention et l'exploitation de ressources spécifiques.

Par ailleurs, l'approche basée sur les ressources n'a pas échappé aux critiques qui lui reprochent son caractère tautologique, son orientation vers le marché intérieur de la firme et la non prise en compte de la manière avec laquelle se crée un avantage concurrentiel durable. Force est de constater que l'approche basée sur les compétences (Hamel et Prahalad, 1989, 1990, 1994) va dans ce sens en apportant une vision de la stratégie proactive plutôt que réactive et ceci par la prise en compte de l'environnement interne et externe à la fois pour établir une stratégie (Priem et Butler, 2001). De leur côté (Amesse, Avadikyan, Cohendet, 2006) trouvent que la meilleure manière pour dépasser ces insuffisances est de considérer la firme comme un « *processus de connaissances* », où ces dernières (connaissances), sont créés, développées, utilisées et reconfigurées au sein de la firme ; voire parfois en réseau.

En définitive, nous pouvons dire que l'approche basée sur l'industrie et celle basée sur les ressources sont plus complémentaires qu'elles ne sont contradictoires. (Lioukas et Spanos, 2001), et que la compétence représente des enjeux pour les deux approches. En effet, dans la logique des deux approches la compétence constitue un facteur important et indispensable pour la réussite de la firme. La différence entre les deux approches est la position dans

laquelle la compétence est placée, car dans l'approche basée sur l'activité la firme élabore une stratégie séquentielle qui va de l'environnement vers la compétence, tandis que dans l'approche compétence la stratégie est inversée, la firme va de la compétence vers l'environnement.

Reste à savoir, de quelle manière la firme pourra avoir ces compétences et comment elle pourra les construire et les développer.

## **CHAPITRE 2 : DE LA STRATEGIE BASEE SUR LES RESSOURCES AU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

## **Introduction**

De nos jours, tous les chercheurs sont d'accord sur le fait que la compétence représente un enjeu majeur pour la firme dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Ce qui oblige cette dernière de s'intéresser d'avantage à cette notion.

Cependant, l'acquisition sur le marché de cette ressource spécifique qui s'avère stratégique pour la firme n'est pas évidente. Dierickx et Cool (1989) mettent l'accent sur le caractère idiosyncratique des compétences, c'est-à-dire le lien qui peut exister entre une compétence et la firme. En effet, les compétences développées au sein d'une firme par le biais de l'expérience et l'apprentissage constituent un facteur que les autres firmes auront du mal à imiter ou à acheter du moment que c'est une ressource stratégique et spécifique non échangeable.

Aussi, la mise en œuvre de certaines stratégies nécessite des compétences propres à la firme, développées au fil du temps et d'investissement et qui peuvent être parfois compensées par une acquisition sur le marché. Ce qui suppose que la firme qui en est dépourvue se voit dans l'obligation de les construire elle-même, par développement ou accumulation, ce qui lui facilitera leur mise en œuvre et les rend difficilement imitables. Ou les développer en externe par acquisition, alliance ou par transaction.

Depuis les années 1980 plusieurs auteurs se sont intéressés à la relation qui existe entre compétence et performance (Kiechel, 1982) ; Hitt et Ireland, 1985 ; Collis, 1991 ;...) Ces recherches montrent que la compétence peut donner lieu à une performance pour la firme qui la détient, protège et développe. Même Porter (1991) trouve que « *...tout actif ou ressource tangible est par nature identifiable et donc achetable, c'est-à-dire imitable et donc non clé ; l'avantage concurrentiel potentiellement associé à cet actif ou à cette ressource ne saurait être durable. En d'autres termes, si les ressources tangibles ne peuvent guère, sauf exception, satisfaire au critère de non inimitabilité, c'est ailleurs qu'il fallait chercher des sources d'avantage concurrentiel* » (Durand, 2006, P 265)

Ces ressources intangibles sont les compétences (possédées au sein de la firme, protégées et développées) du moment où tous les autres ressources tangibles peuvent être achetées par les firmes. Cependant, l'intérêt porté à cette notion n'est pas une nouveauté, car depuis fort longtemps des chercheurs comme (Selznick, 1957 ; Andrews et al 1969 ;...) s'y sont intéressés, mais son intégration dans l'approche basée sur les ressources et les compétences s'est faite progressivement. Car les premiers auteurs se sont intéressés au début aux

compétences distinctives (quoi), ensuite à la relation entre compétence et performance (le pourquoi) et enfin aux mécanismes de développement de ces compétences, autrement dit l'apprentissage (le comment).

### **1- La définition de la notion de compétence**

Après avoir montré l'intérêt que représente la stratégie basée sur les ressources et les compétences pour la firme, il nous semble intéressant de définir cette notion de compétence.

Lors du chapitre précédent, cette notion de compétence a été abordée, mais elle n'a pas fait l'objet de définition (on a distingué cette notion de celle de ressource, donné les caractéristiques de la compétence clé,...). Dans le but de bien comprendre la manière avec laquelle les compétences sont développées, qui est l'objet du présent chapitre, il nous semble intéressant de définir cette notion.

Plusieurs auteurs ont essayé de définir cette notion de compétence, mais ces définitions restent pour le moins insuffisantes et incomplètes (Durand, 2006). Cette notion qui est *en voie de fabrication* (Le Boterf, 2000, P 12) est considérée comme *un mot éponge* qui s'enrichit de tous les sens attribués par ceux qui l'emploient (Gilbert et Palier, 1992). « *Le succès de la notion de (compétence) mériterait d'être analysé. Il tient sans doute pour partie à la polysémie du mot et à la difficulté d'en donner des définitions rigoureuses* » (Laroche et Nioche, 1998, P 15)

Cette notion de compétence du latin *compētentiā* est utilisée dans plusieurs champs scientifiques ce qui facilite sa compréhension mais en même temps rend sa définition difficile (Grimand, 2004). En effet, ce concept est emprunté à plusieurs disciplines (droit, psychologie, sociologie, sciences de gestion, stratégie d'entreprise...) en plus « *son statut même de concept est contingent : la notion de compétence fait partie depuis longtemps du langage courant et son emploi quotidien est fréquent sans poser à ceux qui l'utilisent de graves questions techniques...c'est d'ailleurs une des difficultés rencontrées avec le concept de compétence : celle d'être également une notion familière. Le risque de malentendu est permanent. Gaston Bachelard affirmait qu'un concept scientifique devrait se construire contre les représentations familières et spontanées : c'est probablement le cas pour celui de compétence* » (Le Boterf, 2004, P 14). Aussi, même au sein de la firme la compétence est traitée à trois niveaux, à savoir : individuel, collectif et organisationnel, ce qui se traduit par trois champs disciplinaires, qui sont :

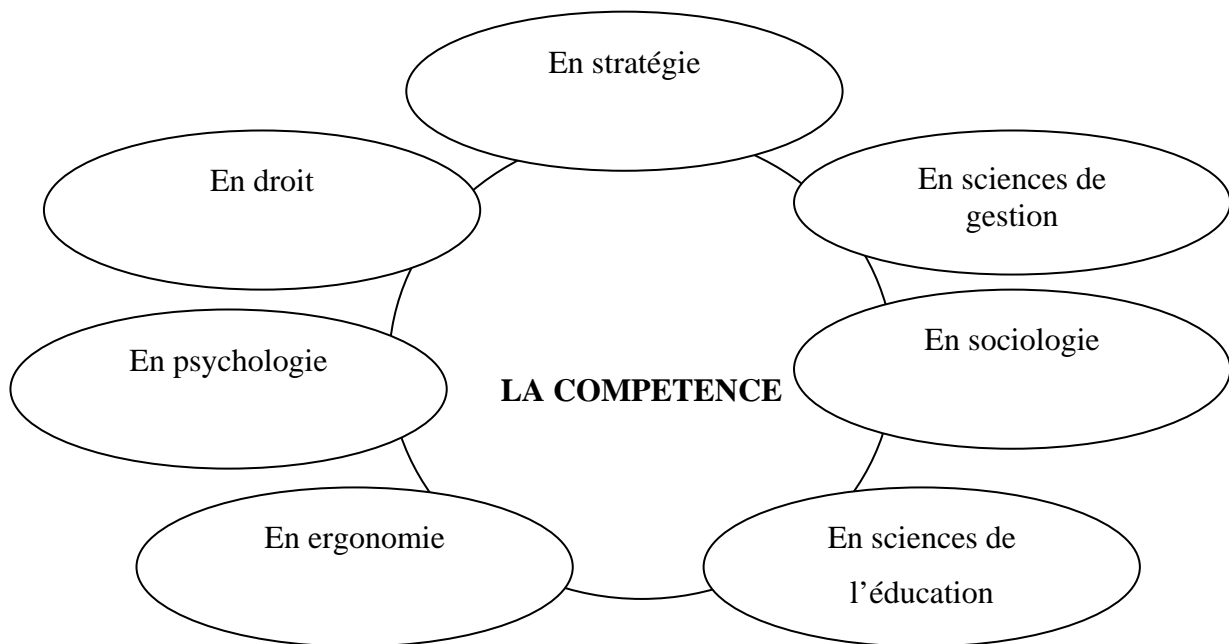
- La gestion des ressources humaines, avec les compétences individuelles,



- Du management, avec les compétences collectives,
  - Et de la stratégie d'entreprise, avec les compétences organisationnelle ou clés.
- (Déjoux, 2013)

Par ailleurs, dans chaque discipline où le concept est utilisé, on trouve des définitions qui varient d'un auteur à un autre<sup>18</sup> ce qui nous pousse à proposer quelques définitions du concept dans quelques disciplines.

**Figure 7 : Les champs d'utilisation de la notion de compétence**



**Source : Etabli par nous-mêmes**

### **1-1- La définition de la compétence dans les sciences de gestion**

Avant de chercher à définir le concept compétence il est important de comprendre la notion de qualification, car ces deux notions sont souvent confondues. En plus la qualification est souvent assimilée à la compétence en sciences de gestion. Elle peut être définie comme *« comme la certification obtenue au sein du système éducatif formel et produite par celui-ci. Il s'agit donc de l'ensemble des diplômes, certificats et autres reconnaissances formelles comprises dans un sens strict »* (Colardyn, 1996, P 9)

En ce qui concerne la compétence, cette dernière est très souvent définie autour du triptyque : savoir, savoir-faire et savoir-être. On entend par savoir l'ensemble des connaissances

<sup>18</sup> C'est le cas des sciences de gestion, de la stratégie d'entreprise...

théoriques, par savoir-faire la mobilisation de ces savoirs face aux situations de travail, et par savoir-être les relations entreprises par l'individu avec autrui en terme d'échange de savoirs, de communication, de comportement et d'ouverture d'esprit.

Cependant, l'utilisation du concept de compétence n'est pas une nouveauté dans la littérature managériale, *Michel Parlier, et Patrick Gilbert en donnent une définition extraite du Larousse de 1930 : « Dans les affaires commerciales industrielles, la compétence est l'ensemble des connaissances, qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter, de décider sur tout ce qui concerne son métier. Elle suppose des connaissances raisonnées (...). Généralement, on considère qu'il n'y a pas de compétence complète si les connaissances théoriques ne sont pas accompagnées des qualités et de la capacité permettant d'exécuter les décisions qu'elles ont suggérées. »* (Minet, 1995, P 21)

On peut aussi la définir comme *« un savoir-faire opérationnel validé : savoir-faire, c'est-à-dire la capacité à faire (et pas seulement à connaître) ; opérationnel, c'est-à-dire mise en œuvre concrètement en situation de travail ; validé, c'est-à-dire reconnu par l'environnement. C'est une autre façon de dire utile, utilisable et utilisé »* (Meignant, 1990, P 25)

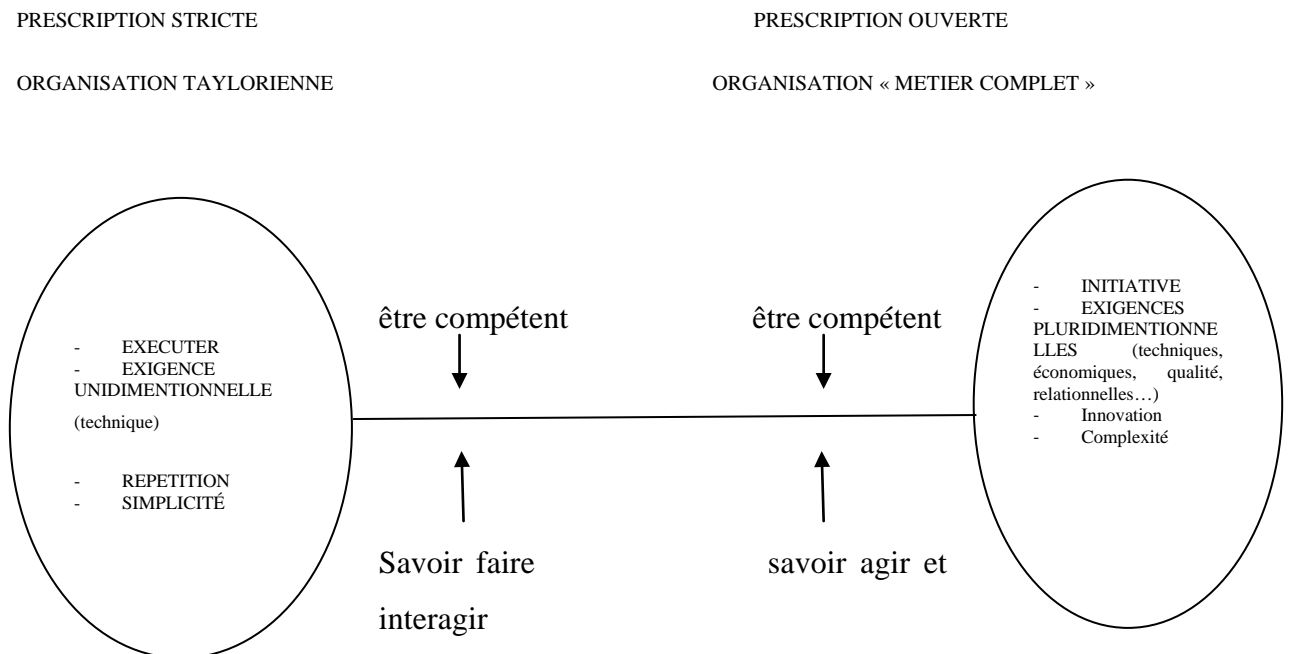
Elle peut être aussi définie comme un *« ensemble de connaissance, de capacités d'action et de comportements, structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données »* (Gilbert et Parler, 1992, P 44). Ou comme *« la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendue et validé »* (Déjoux, 2013, P 10)

D'après les définitions qu'on a trouvées, nous avons choisi la définition de G. Le Boterf (2004) car elle nous semble très précise dans la mesure où elle cerne très bien cette notion. Celui-ci considère que la notion de compétence n'a pas une seule définition, cette dernière est liée au type d'organisation et au type de structure, en d'autres termes la définition de la compétence peut varier selon les organisations et les situations de travail.

Pour bien illustrer ses propos ce dernier propose une définition qui varie en fonction de deux types de situations (voir la figure n°08) :

- Le premier pôle des situations de travail caractérisé par une prescription stricte, un travail simple et routinier.
- Le second pôle des situations de travail caractérisé par une prescription ouverte, un travail complexe et évolutif.

**Figure 8: Le curseur de la compétence**



**Source : Le Boterf, 2003, P 65.**

Lorsqu'on est en présence d'une situation de prescription stricte, la compétence est synonyme d'un savoir-faire. A l'opposé, lorsqu'on est en présence d'une situation de prescription ouverte, la compétence est synonyme du savoir agir et réagir, c'est-à-dire savoir quoi faire au bon moment.

Ces deux pôles de situations existent dans toutes les organisations, où les individus se trouvent parfois face à des situations simples et routinières qui nécessitent un simple savoir-faire, et parfois face à des situations complexes et tout à fait nouvelles faisant appel à la prise d'initiative.

A partir de là, l'auteur définit la compétence « *comme un savoir-faire en situation de travail* », soit comme « *un savoir agir en situation de travail* ». (Le Boterf, 2004, p66).

Pour notre part, nous définissons la compétence comme « *la volonté de mobiliser et de combiner d'une manière intelligente des ressources individuelles et cognitives afin d'agir efficacement sur des situations de travail qui ne sont pas forcément similaires et d'une manière reproductible, sans négliger pour autant d'autres facteurs comme l'état des équipements ou la culture de la firme* »

## 1-2- La définition de la compétence en stratégie

La définition de la notion de compétence en stratégie et du point de vue de la théorie des ressources et des compétences trouve ses racines dans les années 1950.

Le premier chercheur qui a essayé de définir cette notion est Selznick (1957)<sup>19</sup> qui a proposé la notion de *compétence distinctive*, considérant cette dernière comme l'activité que la firme sait faire mieux que ses concurrents. En 1969, et dans le prolongement des recherches de Selznick (1957) sur la compétence distinctive, Andrews et al trouvent que « *la compétence distinctive d'une organisation n'est pas ce qu'elle peut faire ; mais ce qu'elle peut faire particulièrement bien (...) dans chaque firme, la manière avec laquelle la compétence distinctive, les ressources et les valeurs organisationnelles sont combinées est unique* » (Andrews et al, 1969, P.P. 179, 180, 182).

Andrews (1971), estime la compétence distinctive comme ce que la firme fait mieux que ses concurrents dans le même secteur<sup>20</sup>. Même Hrebiniak et Snow (1980) sont d'accord avec leurs prédécesseurs sur le fait qu'une compétence distinctive est ce que la firme réalise mieux que ses concurrents. Pour Grant (1991) les compétences distinctives sont la source de la réputation de la firme. Selon Hamel et Prahalad (1994) la compétence est ce qui permet à la firme de créer de la valeur. C'est le résultat de l'apprentissage collectif d'une firme. D'autres auteurs, tels que Hitt, Hoskisson et Ireland (1996) définissent la compétence comme l'ensemble de ressources et de capacité dynamique qui permettent à la firme de créer un avantage concurrentiel. (Cités par Warnier, 2002)

Le tableau suivant regroupe les différentes définitions de la notion de compétence qu'on a trouvée dans la littérature managériale. Cependant, le tableau n'est pas exhaustif, il pour but de donner un aperçu sur les différentes notions utilisées afin de mieux saisir les points communs entre toutes ces définitions d'une part et d'autre part de constater la différence qui existe entre toute des définitions.

---

<sup>19</sup> Suite à des recherches effectuées dans plusieurs organismes entre 1949 et 1957.

<sup>20</sup> Dans la même décennie même Ansoff (1975) s'est intéressé à cette notion et son impact sur la performance de la firme. Il a essayé de comparer entre les profils de compétences de chaque firme avec les autres firmes. Ce profil n'est rien d'autre que la compétence qui se trouve dans chaque fonction.

**Tableau 5 : La définition de la compétence en stratégie**

<b>Auteur</b>	<b>Terme employé</b>	<b>Définition</b>
Selznick (1957)	Compétence Distinctive	« Ce que la firme sait mieux faire que ses concurrents »
Andrews (1971)	Compétence Distinctive	« Ce que la firme réalise particulièrement bien. Relativement à ses concurrents »
Hofer et Schendel (1978)	Compétence Distinctive	« Modèle de déploiement des ressources qui aidera l'entreprise à atteindre ses objectifs »
Snow et Hrebiniak (1980)	Compétence Distinctive	« L'agrégation 'un certain nombre d'activités spécifiques que l'organisation tend à mieux exécuter qu'une autre organisation dans un environnement similaire »
DeFillippi et Reed (1990)	Aptitude	« Ressources et aptitudes particulières que possède une entreprise et à la manière dont elles sont employées »
Dosi et al. (1990)	Aptitude	« Un ensemble d'aptitudes différenciées, d'actifs complémentaires et de routines et capacités organisationnelles qui sous-tendent les capacités concurrentielles d'une entreprise dans un secteur particulier »
Prahalad et Hamel (1990),	Compétence clé	« 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 »
Collis (1991b)	Compétence clé	« Les compétences clés représentent l'ensemble des actifs fondamentaux de l'entreprise qui définissent un avantage unique »
Grant (1991)	Compétence organisationnelle	« Des ressources organisationnelles qui consistent dans une coordination de ressources à un niveau plus élémentaire »
Nelson (1991)	Compétence Organisationnelle	« Une hiérarchie de routines mises en pratique et qui déterminent ses compétences organisationnelles »
Chandler (1992)	Compétence Organisationnelle	« Il s'agit des savoirs organisationnels élémentaires, de leur coordination et des procédures de décision permettant de choisir ce qui doit être fait à chaque niveau de l'entreprise »
Stalk, Evans et Schulman(1992),	Capacité	« La capacité est un ensemble de processus industriels stratégiquement compris et organisés selon « une boucle rétroactive géante », devant être orientés vers la création de valeur pour le client »
Kogut et Zander (1992)	Capacité combinatoire	« De nouveaux apprentissages tels que des innovations sont produites des capacités combinatoires pour générer de nouvelles applications du savoir existant. Par capacités combinatoires, nous entendons le croisement de la capacité de la firme à exploiter son propre savoir avec le potentiel inexploré de la technologie.»

Leonard-Barton (1992)	Capacité clé	« L'ensemble de savoirs qui distinguent et procurent un avantage concurrentiel »
Day (1994),	Capacité  Capacité distinctive	« Des paquets complexes d'aptitudes (skills) et d'apprentissage collectif, exercés à travers des processus organisationnels qui assurent une coordination supérieure des activités fonctionnelles. Les capacités sont profondément encastrées dans les routines et pratiques organisationnelles »  « La capacité distinctive est une capacité qui soit elle apporte une contribution disproportionnée à la délivrance de valeur au client, soit permet à l'organisation de lui délivrer la valeur à moindre coût »
Clark et Iansit (1994)	Compétence dynamique	« La capacité d'une organisation à nourrir, adapter et régénérer sa base de savoir. Elles déterminent, en outre, la capacité des firmes à reconfigurer leur organisation et leurs modalités de production afin de développer de nouveaux produits et procédés en réponse aux changements qui interviennent sur le marché »
Doz (1994)	Compétence organisationnelle	« Processus sous-jacents qui permettent de combiner aptitudes, systèmes actifs et valeurs qui procurent un avantage compétitif et fournissent de précieuses fonctionnalités pour la clientèle »
Dosi et Marengo (1994)	Routine Organisationnelle	« Comprennent à la fois ses ressources, entendues au sens le plus matériel du terme, mais aussi ses façons de faire ainsi que ses capacités de réaction et d'adaptation »
Hamel et Prahalad (1994)	Compétence clé	« Un ensemble intégré de capacités, aptitudes ou technologies permettant à l'entreprise de créer de la valeur aux yeux des clients »
Mahoney (1995),	Compétence clé	« 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 »
Hart (1995)	Capacité	« Les capacités résultent de paquets de ressources constitués pour agir sur des tâches particulières à valeur ajoutée »
McGrath, MacMillan et Venkataraman (1995)	Aptitude	« Le degré et l'aptitude de l'entreprise à réaliser ces objectifs »
Hitt, Ireland et Hoskisson (1996)	Compétence clé	« Une compétence fondamentale est constituée de ressources et de capacités dynamiques qui avantage concurrentiel »
Sanchez, Heene	Capacité	« Schémas répétables d'actions pour utiliser des

et Thomas (1996),	Compétence	actifs afin de créer, produire et/ou offrir des produits sur un marché »  « Capacité (ability) à soutenir intentionnellement le déploiement coordonné d'actifs pour aider la firme à atteindre ses objectifs »
Teece, Pisano et Schuen (1997),	Compétence clé  Capacité dynamique	« Résultent de l'apprentissage de groupes d'actifs spécifiques à la firme transversaux aux différentes lignes de produits »  « Aptitudes d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre aux rapides changements de l'environnement »
Hamel et Prahalad (1999)	Compétence clé	« Un ensemble de plusieurs savoirs et de technologies »
Winter (2003)	Capacité organisationnelle	« Routine de haut niveau (ou ensemble de routines) qui, conjointement avec les flux d'inputs, confère aux dirigeants de l'organisation un ensemble d'options de décision pour produire des outputs d'un certain type »
Johnson, Whittington, Scholes et Fréry (2011)	Compétence	«les compétences sont les activités au travers desquelles une organisation utilise ou déploie ses ressources »

**Source : Etabli par nous-mêmes à partir de quelques documents**

Tous ces chercheurs sont d'accord sur le fait que la compétence est une notion systémique. Le problème de la définition du concept est d'abord dans la traduction, en anglais ce concept peut désigner Skill, Aptitude, Capability, Capacity ou Ability. Ensuite, on trouve plusieurs qualificatifs pour désigner la notion de compétence. Nous trouvons : compétence distinctive (Selznich, 1957 ; Andrews, 1971 ; Snow et Hrebiniak, 1980 ; Hitt et Ireland, 1985...), compétence clé (Hamel et Prahalad, 1990 ; Collis, 1991 ; Mahoney, 1995...), capacité distinctive (Barney, 1991 ; Day, 1994...), capacité dynamique (Teece, Pisano et Shuen, 1991...).

Cependant, d'après (Hamel, 1994) le concept de compétence et celui de capacité veulent dire la même chose, autrement dit c'est des synonymes. Mais, malgré cela, certains auteurs préfèrent utiliser le concept de compétence tels que (Reed et De Fillipi, 1990 ;...), d'autres comme (Grant, 1991 ; Amit et Schomeker, 1993 ;...) utilisent celui de capacité. Mais, leurs définitions sont pratiquement les mêmes. D'autres comme (Teece et al, 1997) utilisent les

deux concepts à la fois, ce qui est bien présenté par leur définitions « *ce qui est spécifique dans une firme ce sont ses compétences/capacités qui sont des manières d'organiser et d'obtenir que des choses soient réalisées et qui ne peuvent pas être accomplies en utilisant le système de coordination des activités par les prix. L'essence même de la plupart des capacités/compétences est qu'elles ne peuvent pas être composées directement dans le cadre du marché* » (Teece et al, 1997, P 517)

Par ailleurs, la littérature existante sur ce point montre que certains chercheurs s'attachent à considérer la compétence comme une méta capacité, rendant la capacité qu'un type de compétence (Nanda, 1996 ; Sanchez et al, 1996a ;...), à l'opposé d'autres tels que (Collis, 1991 ; Hall, 1993 ; Métais, 1997 ;...) considèrent la capacité comme étant une méta compétence, « *les capacités organisationnelles de la firme représentent la manière d'implanter efficacement la stratégie qu'elle a choisie sur un couple produit/marché et de régénérer et améliorer continuellement sa compétence clé* » (Collis, 1991, P 60)

### **1-3- Définition de la compétence dans les autres disciplines**

En dehors de la définition de la notion de compétence en sciences de gestion et en stratégie de la firme, et pour des raisons pratiques, nous avons décidé de regrouper toutes les autres définitions relevant des autres champs disciplinaires ensemble.

#### **1-3-1- La définition de la compétence en sociologie**

En sociologie la compétence est considérée comme une source (parmi quatre conditions) du pouvoir, cette compétence rare est appelée l'expertise. « *L'expert en l'occurrence celui qui monopolise une compétence particulière est le seul qui dispose d'un savoir-faire, des connaissances de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation* » (Crosier et Freidberg, 1997, P 84)

La deuxième source du pouvoir est une compétence particulière qui permet de maîtriser l'environnement de la firme.

#### **1-3-2- La définition de la compétence en ergonomie**

Ergonomie vient du grec Ergon qui veut dire travail et Nomos qui veut dire les règles ou les lois. Au sein de la firme, elle cherche à adapter les facteurs de travail, les outils et l'environnement aux salariés, et non le contraire, et ceci dans le but qu'il puisse exercer son travail d'une manière efficace, tout en diminuant le risque. Cependant, les mutations continues, accélérées, et imprévisibles de l'environnement ont bouleversés le système



traditionnel, et ont fait émerger un nouveau concept qui celui de la compétence par l'intermédiaire de Montmollin en 1984.

En ergonomie le salarié à autant de compétences que de tâches à accomplir. Elle se définit comme un « *ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduite type, de procédures standards, de type de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau* » (Montmollin, 1984, P 128)

### **1-3-3- La définition de la compétence dans les sciences de l'éducation**

Dans les sciences de l'éducation la compétence est le fruit de l'apprentissage, on ne peut pas la réduire « *à une simple caractéristique innée de la personne* » (Pstré et Samurcay, 2001, P 103). « *Les compétences sont passées du monde de l'entreprise au monde éducatif sans véritable transition* » (Michaud, 2010, P 26)

On peut la définir comme « *l'état diachronique d'un sujet singulier, capable de pouvoir faire et de se voir faire grâce à sa connaissance et à son expérience, en récurrence constructive et en équilibre, grâce à la reconnaissance sociales dont le sujet, reconnu compétent, bénéficie pendant un certain empan de temps* » (Delacour, 2010, P 31)

La compétence au singulier est celle qui est possédée par une personne, tandis qu'au pluriel elles « *peuvent être des concepts, des stratégies, des outils qui sont enseignés* » (Delacour, 2010, P 26).

Dans les sciences de l'éducation, on peut trouver six compétences clés :

- *Savoir communiquer dans sa langue.*
- *Savoir travailler en équipe, coopérer avec autrui, « vivre ensemble »*
- *Se forger un esprit critique, savoir valider, analyser, tirer l'information.*
- *Savoir se repérer dans l'espace et dans le temps.*
- *Développer son potentiel à apprendre.*
- *Savoir assumer ses responsabilités, participer, s'impliquer, s'engager, s'orienter, mener un projet.* (Peissol, 2005, cité par Janichon, 2010)

### **1-3-4- La définition de la compétence en droit**

La compétence a été durant une longue période réservée seulement au domaine juridique. En droit, la compétence est l'organe auquel l'Etat a décidé de déléguer l'autorité et le pouvoir.

C'est « *le droit qu'un tribunal ou un juge a de connaître de telle ou telle manière, de telle ou telles cause* » Wikipédia<sup>21</sup>.

Cette compétence peut être :

- Territoriale : cela veut dire qu'elle est exercée dans un espace déterminé,
- Personnelle : cela veut dire qu'elle est exercée sur des personnes particulières,
- Une combinaison de compétence territoriale et personnelle.

Elle peut être aussi :

- Exclusive : cela veut dire qu'elle est exercée que par un seul gouvernement,
- Concurrente : qui veut dire qu'elle est partagée entre deux gouvernements ou plus.

Elle se définit comme « *l'espace dans lequel une personne pouvait exercer son autorité et le fait qu'elle disposait des moyens-en termes de formation mais aussi de pouvoir institutionnel- pour l'exercice de cette autorité ainsi pouvait-on dire que tel délit relevé de la compétence de tel tribunal ou que, par extension, telle décision relevait de la compétence de telle fonction* » (Merieu, 2010, P 2)

### **1-3-5- La définition de la compétence en psychologie**

C'est une des premières disciplines à s'intéresser à cette notion de compétence par le biais de plusieurs chercheurs tel que Mc Clelland (1973)...

D'après le modèle comportementale, on considère la compétence « *comme un ensemble cohérent de comportement 'observable' qui permettent la réalisation adéquate d'une activité déterminée* » (Talavera et Pérez-Gonzalez, 2007, P 96 »).

## **2- Les enjeux du développement des compétences**

Comme nous l'avons vu au premier chapitre, la firme en quête d'un avantage concurrentiel durable devra identifier, protéger, exploiter et développer ses compétences. Cependant, comme le soulignent (Dierickx et Cool, 1989 ; Barney, 1991) les ressources spécifiques ne sont pas échangeables sur le marché. Ce qui met la firme dans une position où elle doit construire et développer ses compétences elle-même. Cette construction et ce développement représentent des enjeux externes (l'hyper-compétition, innovation, le changement des demandes des clients), et des enjeux internes (faire face aux imprévus)

---

<sup>21</sup>[https://fr.wikipedia.org/wiki/Comp%C3%A9tence\\_\(droit\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Comp%C3%A9tence_(droit)). Consulté le 24/01/2011.

## **2-1- De la compétition à l'hyper-compétition**

Le passage d'une logique où la firme était en mesure de vendre tous ses produits, autrement dit où la demande était supérieure à l'offre vers une logique où l'offre est devenue supérieure à la demande<sup>22</sup>, s'est traduit par une forte concurrence dans presque tous les secteurs.

La concurrence entre les firmes s'intensifie de jour en jour. Les firmes en quête de croissance ou tout simplement de survie se livrent une guerre sans merci afin de gagner de nouvelles parts de marché ou simplement garder celles qui sont déjà possédées. Dans ces marchés incertains, qui changent en permanence, la firme devra améliorer la qualité de ses produits, les produire le plus rapidement possible et avec un coût inférieur.

Dans ce nouveau contexte, les firmes qui voudront réussir doivent se différencier<sup>23</sup>, c'est-à-dire offrir des produits personnalisés afin de se distinguer par rapports aux autre firmes. Pour se faire, la firme est dans l'obligation de posséder et surtout de bien exploiter ses compétences. En effet, la différenciation induit un changement permanent au sein de la firme, ce dernier trouve sa source dans le développement des compétences, car c'est en fonction de son capital compétence que la position de la firme est déterminée sur le marché.

L'hyper compétition est un terme qui a été utilisé pour la première fois par d'Aveni en 1994, qui signifie que l'environnement de la firme a tendance de devenir de plus en plus complexe et imprévisible, autrement dit l'intensification de la concurrence. S'appuyant sur les travaux de Hamel et Prahalad (1989), d'Aveni (1994) estime que l'hyper compétition trouve son origine dans cinq facteurs (rapport qualité/prix, le temps, le savoir-faire, les barrières à l'entrée et la capacité financière). Tous ces facteurs sont en évolution permanente.

Afin de s'adapter avec tous ces changements, Hamel et Prahalad (1994) trouvent que la firme devra à son tour développer ses compétences d'une manière continue, ce que certains auteurs appellent le « mouvement ». En effet, l'hypercompétition pousse la firme à évoluer par le biais de l'évolution de ses compétences. Le cabinet Marcer trouve que les firmes qui arrivent à se transformer et à évoluer en moyenne chaque 5 ou 7 ans, sont les firmes qui réalisent des croissances sur le long terme. (Sais et Métails, 2001)

D'après d'Aveni (1994), le principe de l'hyper compétition est le fait de changer en permanence les règles de jeu existantes par de nouvelles en un axe de temps réduit et par conséquent les concurrents qui n'arrivent pas à faire la même chose c'est-à-dire de changer

---

<sup>22</sup> Ceci dans la plupart des branches et secteurs d'activités

<sup>23</sup> Il n'existe pas un domaine de diversification standard, cela dépend du secteur d'activité de la firme, son marché...

seront automatiquement exclus, surtout lorsqu'il s'agit des secteurs qui évoluent en permanence comme celui de la haute technologie.

Ce nouveau contexte a remis en cause la réflexion traditionnelle centrée sur l'adaptation afin de réaliser un avantage concurrentiel durable. Ce qui a poussé les firmes à procéder à des mouvements stratégiques et la rupture pour créer un « *nouvel espace stratégique non disputé* » (Kim et Mauborgne, 2005), c'est-à-dire un modèle « *tellement différent de ce qui se fait jusque-là que les concurrents traditionnels ne sauront pas comment réagir* » (Hamel, 2000, P 69). Donc, il s'agit pour la firme d'être proactive plutôt que réactive, ce qui nous renvoie directement à la problématique de l'innovation.

## **2-2- L'innovation**

L'innovation devient permanente sans qu'il existe des pauses entre les différentes phases.<sup>24</sup> « *Les produits proposés aux consommateurs n'ont qu'une demi-vie limitée. L'industrie informatique est devenue l'exemple même du marché caractérisé par des lancements de produits incessants. Intel charge déjà de nouvelles équipes de développement de travailler sur la prochaine génération de processus alors que la précédente n'a pas encore été lancée sur le marché* » (Arrègle et Quélin, 2000, P.P 127, 128).

Nous sommes passés d'une logique où la durée de vie du produit était plus ou moins longue vers une logique où la durée de vie se rétrécit d'avantage. Cette obsolescence qui touche un nombre considérable de produits met les firmes dans des situations où elles doivent renouveler en permanence leur offre faute de quoi leur position sur le marché se retrouve menacée par les firmes innovantes.

Cependant, cette innovation permanente devra se baser sur des ressources stratégiques qui doivent être uniques et génératrices de valeur pour les consommateurs à long terme. (Arrègle et Quélin, 2000). L'apparition de nouveaux concurrents sur le marché avec parfois des coûts inférieurs à la normale oblige en permanence la firme à trouver de nouveaux marchés qui ne seront accessibles que par l'innovation.

Ce rythme accéléré en matière d'innovation place la firme d'une manière générale et les salariés qui la composent, autrement dit, ses compétences dans une position où elles doivent évoluer sans cesse afin de ne pas être dépassées par les concurrents.

---

<sup>24</sup> Ce n'est pas une règle générale, car cela dépend des activités de la firme.

Dans ce sens, la compétence deviendra le régulateur qui va accompagner et faciliter cette évolution « *le développement de l'adaptabilité des salariés réduit le coût direct d'adaptation en raccourcissant la quantité et la durée de formation nécessaire pour atteindre un niveau de compétence donné) ainsi que le coût d'inadaptation (en développant la réactivité des salariés, il réduit la durée et les effets de leur inadaptation sur le poste de travail* » (Lene, 1998, P 222)

Par ailleurs, depuis fort longtemps, les chercheurs ont associé innovation et avantage concurrentiel, mais les dernières années on parle plutôt de l'innovation stratégique que de stratégie du fait qu'on a introduit l'innovation dans le champ stratégique. (Schlegelmilch et al, 2003, cités par Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010)

L'innovation peut être considérée comme l'arme qui pourra permettre à la firme de gagner la bataille engagée avec les autres firmes (Hamel et Prahalad, 1994). D'après Hamel (1994), pour faire face à cet environnement hyper compétitif et d'être innovant, la firme devra développer des compétences clés. Ces dernières, permettront à la firme d'être réactive et surtout proactive.

L'environnement actuel des firmes se caractérise par une augmentation des échanges, un raccourcissement des cycles économiques, l'obsolescence rapide des produits...ce qui pousse la firme à prévoir ou à réagir face à ces mutations.

*« L'environnement ne devient turbulent pour un acteur qu'à compter du moment où les ressources et compétences dont il dispose s'avèrent insuffisantes pour affronter avec succès les conditions qui lui sont nouvellement imposées »* (Joffre, Koenig et 1985, P 30). Donc, cette turbulence que certaines firmes trouvent désavantageuse peut s'avérer avantageuse pour d'autres qui ont modifié cet environnement par l'innovation.

Cette complexité renvoie aux forces et aux faiblesses de la firme et aux individus qui la compose face aux défis de l'environnement dont ils sont obligés de lui faire face par la création, la mobilisation et le développement des compétences.

### **2-3- La diversité et le changement des demandes (clients)**

L'inversion des rapports de l'offre et de la demande après les trente glorieuses a eu un impact sur la place de la firme dans son environnement. Cette dernière, ne se trouve plus au centre de la sphère, mais c'est plutôt le consommateur qui occupe ce centre. Pour que la firme arrive à avoir ces consommateurs et les garder, elle devra satisfaire leurs exigences.

En effet, les firmes sont obligées de satisfaire les exigences de leurs clients, faute de quoi ils changeront de fournisseurs. Car de nos jours les consommateurs sont à la recherche de produits et de services personnalisés ce qui pousse la firme à passer d'une production de masse à une production en petite série, ce qui oblige par conséquent le personnel à s'adapter en permanence à ces changements.

Or, dans une logique de production en masse le personnel se basait sur son expérience ou plutôt son ancienneté pour reproduire les mêmes gestes du moment où la durée de vie du produit étaient plus ou moins longue, mais dans une logique de qualité, le personnel est obligé de se baser sur sa compétence pour s'adapter, voire pour prévoir ce que les consommateurs souhaitent. Ce qui nous renvoie directement vers la dimension service. (Zarifian, 1999)

#### **2-4- Les mutations dans l'organisation du travail**

En plus des changements externes, la transformation même de la nature du travail représente un enjeu majeur avec lequel la firme devra anticiper où s'adapter. L'introduction des TIC avec une grande échelle induisent des changements permanents nécessitant flexibilité et souplesse. En bref, la transformation accélérée de la nature du travail, autrement dit les techniques de production oblige la firme à s'appuyer sur les compétences qui lui permettent de dépasser le cadre prescrit.

Par ailleurs, faire face aux événements imprévus prend une dimension importante au sein de la firme, car ces aléas ont des conséquences considérables ce qui met la firme dans une position où elle doit bien les gérer. En effet, les salariés doivent faire face et avec succès à chaque événement qui dans la plupart des cas est imprévu « *lorsqu'une machine tombe en panne sans signes avant-coureurs, l'opérateur aura l'impression de faire face à un imprévu et devra s'organiser autrement pour poursuivre son travail. Pourtant, il est dans l'ordre des choses qu'une machine tombe en panne. La seule véritable inconnue est de savoir quand. La plupart des événements imprévus surprend par leur moment d'occurrence plutôt que par leur possibilité même.* » (Perrenoud, 1999, P 125). Et c'est dans ce genre de situations que le rôle de l'individu devient primordial, car il doit apporter une valeur ajoutée, une réponse à une situation donnée « *le travail pourrait s'analyser comme activité résolutoire de problèmes, qui consiste pour le salarié à se concentrer sur la gestion des incidents et des perturbations dans l'objectif d'apporter à ces situations problématiques une réponse adaptées* » (Stankiewicz, 1998, P 8).

En ce sens, travailler ne consiste plus dans la mobilisation d'effort physique mais plutôt moral. Dans la mesure où il devient difficile d'anticiper les aléas. Dans ce contexte, ce ne sont plus les procédures prescrites qui doivent prendre le dessus, mais plutôt le savoir agir et interagir dans les situations complexes et évolutives. (Le Boterf, 2002). De son côté, (Zarifian, 1999) estime que les mutations dans le travail et son organisation portent sur trois notions qui sont : l'événement, la communication et le service.

Les évènements ont pris une place importante dans le travail, mais cette importance est souvent ignorée par l'organisation. « *L'événement désigne tout fait qui vient perturber le système. Par opposition au concept d' « opération » qui constitue le support de la tâche dont on peut préparer le contenu à l'avance* » (Zarifian, 1995, cité par Gentil, 2010, P 5)

Il existe plusieurs façons de montrer cette importance :

A- Une première façon est de partir des systèmes de production ; en effet les opérations gestuelles humaines ont été remplacées par les machines, qui ont une vitesse de débit nettement supérieure.

L'activité humaine se base sur l'affrontement des évènements imprévus, qui perturbent la bonne marche du système productif (ces évènements qui dépassent la capacité des machines). Dans ce cas, travailler signifie être en attente permanente de ces évènements, essayer d'y faire face avec succès, lorsqu'ils surgissent, ce qui veut dire maîtriser l'évènement et trouver des solutions adaptées.

B- La deuxième façon de parler des évènements vient de l'environnement, c'est-à-dire à partir d'une attente du client. Est-on capable de satisfaire sa demande ? Du moment où l'organisation est attentive face aux évènements imprévus, ces derniers ne sont plus considérés comme un risque. C'est pour cette raison qu'il faut innover en permanence, et ceci afin d'avoir une longueur d'avance sur le marché.

La notion d'évènement déstabilise le schéma du travail industriel classique, en ce sens :

- La compétence appartient à l'individu et non pas au poste de travail, on ne peut pas parler d'un poste de travail compétent ! La compétence professionnelle c'est faire face aux évènements.
- Le travail fait retour sur le travailleur, et on ne peut plus les séparer.
- L'initiative, la motivation, l'attitude sociale de l'individu sont propres à l'individu et permettent de faire face à des situations évènementielles.

- L'évènement comporte la notion de perturbation. De ce fait le travail ne peut plus être considéré comme une succession routinière, il devient une suite d'évènements singuliers.
- Autrefois l'expérience était attachée à l'ancienneté dans l'occupation d'un poste au sein de l'organisation, on pensait que cette expérience rendait l'individu capable de maîtriser son poste de travail ; mais cette pensée s'est modifiée, car dans un univers événementiel, l'expérience ne dépend pas principalement de la durée de présence dans le poste, mais du nombre d'évènements affrontés (pour permettre à l'individu d'analyser avec pertinence ces évènements, et lui permettre de les anticiper).

De ce fait l'ancienneté n'est plus une référence dans l'appréciation de la qualification (les jeunes peuvent devenir plus expérimentés que les anciens). (Zarifian, 1999, cité par Amari, 2006, 2011)

Dans ce contexte, La notion de communication devient une partie intégrante du travail, car on ne peut pas travailler sans communiquer<sup>25</sup>. La notion de communication rejoint celle de l'évènement, c'est bien lorsque ce dernier se produit que les besoins en communication sont les plus importants (l'affrontement d'un évènement nécessite une forte communication de la part de tous les membres de l'organisation, afin de le résoudre avec succès).

Enfin, On considère que travailler c'est offrir un service<sup>26</sup>. Un service rendu c'est d'abord être à l'écoute du client, et pouvoir satisfaire ses attentes en essayant de connaître les besoins (la façon avec laquelle il améliore les conditions de vie d'un usager). Le service, c'est ce qui est offert à un client usager susceptible d'améliorer son mode de vie, d'une part, et d'autre part par ce qui justifie la survie de la firme. Cette définition permet d'établir la notion de client ou d'usager ; en effet, la meilleure façon de parler des clients de manière concrète est de considérer le produit comme un service rendu à un destinataire bien défini, par rapport à des usagers précis, à des problèmes qui sont rencontrés.

Ces trois notions offrent des possibilités d'apprentissage au moment d'affronter les évènements, une occasion de transférer ces compétences par le biais de la communication et les raisons d'apprentissage par la dimension de service.

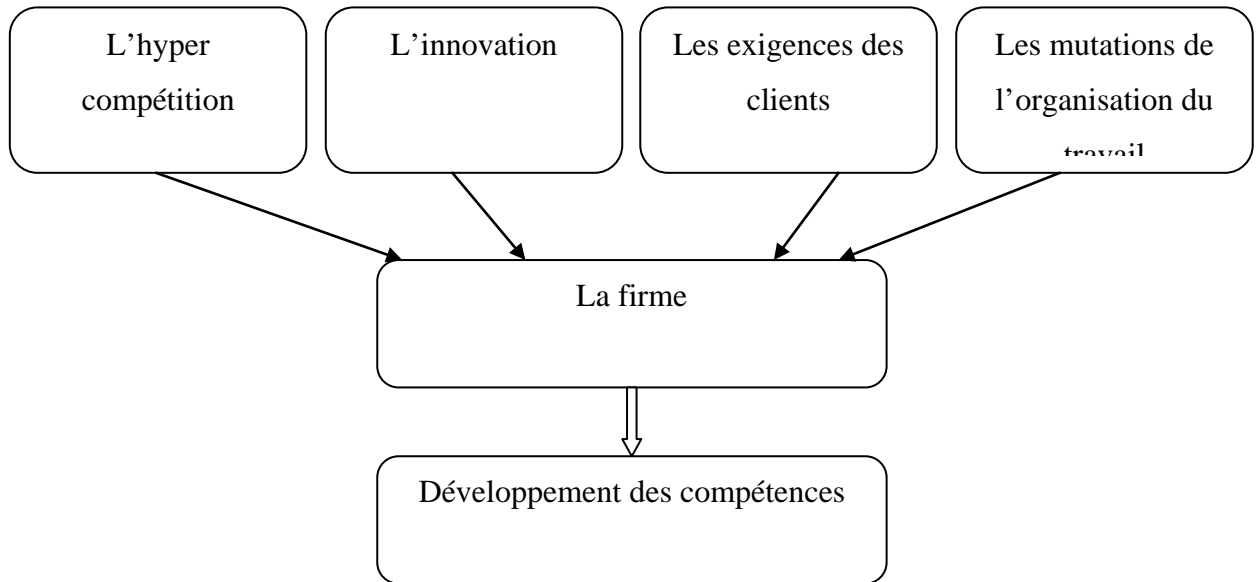
---

<sup>25</sup> Au début du siècle la communication n'existait pas, on parlait uniquement et seulement de division du travail (modèle Taylorien). Cependant, les conditions d'une bonne communication sont exigeantes, elles remettent en

<sup>26</sup> Ici on ne parle pas de la notion classique de service, c'est-à-dire soit tertiaire, soit industriel, mais la notion de service qui concerne le travail moderne, et ce quel que soit le secteur d'activité (tertiaire, industriel, agricole).



**Figure 9: Les enjeux du développement des compétences**



**Source : Etabli par nous-mêmes**

### **3- Le développement des compétences**

Le développement des compétences est définie comme « *un processus par lequel une firme réalise des changements qualitatifs de ses actifs (y compris par de nouvelles aptitudes à les coordonner) et de ses capacités existantes, afin de l'aider à atteindre ses objectifs (par opposition au processus de « compétence leveraging » qui coordonne le déploiement de ressources sans variations qualitatives de ses actifs* » (Genevière, 2004, p 5)

Le développement des compétences renvoie à l'idée de bien exploiter ces dernières car comme nous avons vu dans le premier chapitre, la firme doit retirer le maximum de résultats de ses compétences afin de diminuer la différence entre leurs potentiels et les revenus réellement générés. Mais, dans certains cas la firme est obligée de trouver d'autres moyens pour le faire.

En effet, pour développer ses compétences, la firme devra trouver un juste équilibre entre l'exploitation des compétences existantes, et le développement de nouvelles compétences. (March, 1991).

Le développement des compétences est défini comme « *tout processus par lequel une firme change qualitativement son stock existant d'actifs et de compétences ou crée de nouvelles*

*capacité à coordonner et déployer des actifs et compétences nouveaux ou existants de manière à réaliser au mieux ses objectifs* » (Sanchez et al, 1996, P 8)

Pour réaliser un avantage concurrentiel, la firme devra être en mesure de développer ses compétences de manière continue et avec en avance par rapport aux firmes concurrentes sur le marché. (Helleloid et Simonin, 1994)

### **3-1- Les tensions organisationnelles et le développement des compétences**

Plusieurs auteurs se sont intéressés au rôle que peut jouer les tensions organisationnelles dans le développement des compétences. Ainsi « *l'entreprise dispose d'un ensemble de ressources ayant chacune une capacité donnée ; ces ressources sont inégalement mobilisées notamment en fonction de leur affectation, et de leur degré de rigidité, au sein des différents pôles de l'entreprise ; ces affectations se traduisent en compétences, de nature et de degré divers ; ces compétences ont une valeur qui peut évoluer par elle-même, mais également en fonction de l'évolution des objectifs des décideurs. L'ensemble est régulé par la logique d'action des décideurs, qui se décompose en logique d'allocation, de valorisation et d'intention des acteurs* ». (Marchesnay, 2002, P 52). Cela veut dire que les managers ont un rôle important à jouer sur les compétences au sein de leurs firmes. L'auteur décompose cette action en trois logiques qui sont l'allocation, la valorisation et l'intention.

- L'allocation des ressources au sein de la firme devra avoir comme but la réalisation des objectifs des managers. (partie intégrante de la logique d'action)
- La valorisation des ressources, voire des compétences qui passent par une coordination efficace à travers les processus de la firme (qu'est ce qui apporte de la valeur ?)
- L'intention stratégique détermine la manière avec laquelle l'allocation et l'allocation des ressources aideront la firme à réaliser ses objectifs. Dans ce raisonnement la notion d'intention stratégique de Hamel et Prahalad (1989), a un impact important dans le processus de développement des compétences dans la mesure où elle permet à la firme d'avoir une sorte de fil conducteur dans son développement.

En effet, l'intention stratégique par son caractère dynamique centré sur le futur oblige la firme à développer ses compétences en adéquation avec sa stratégie à long terme, c'est une sorte de « *rêve ambitieux et contraignant qui actionne ; ce qui fournit l'énergie émotionnelle et intellectuelle pour le voyage dans le futur* » (Hamel et Prahalad, 1989, P 65).

Comme nous l'avons déjà développé lors du premier chapitre, Hamel et Prahalad (1989) se basent sur l'exemple des firmes japonaises qui sont parties initialement avec des ressources

modestes, mais avec une ambition forte (obsession pour gagner), jugée comme étant peu réaliste par rapport aux moyens dont elles disposent, mais qu'elles sont arrivées à transformer le jeu concurrentiel à leur avantage. Ces firmes japonaises ont instauré la logique de l'intention stratégique qui est considérée comme un rêve (objectif futur) qui va créer une sorte de tension au sein de la firme entre la situation actuelle et la situation espérée. Cette tension va créer un besoin en matière de compétences qui va obliger la firme à développer et à acquérir de nouvelles ressources et de nouvelles compétences.

D'après Hamel et Prahalad (1989), le développement des compétences dans la logique de l'intention stratégique passe par le processus suivant :

- Fixer les objectifs à long terme et mobiliser toute la firme pour l'atteindre,
- La stabilité de l'intention stratégique dans le temps,
- Motiver les membres de la firme et encourager la prise d'initiative en soutenant l'enthousiasme,
- Utiliser l'intention stratégique pour guider l'allocation des ressources.

Afin de soutenir ce concept d'intention stratégique, un autre concept a vu le jour, il s'agit de la « *logique stratégique* », cette dernière a été développée par Heen, Sanchez et Thomas, ce concept est défini comme suit, c'est un « *raisonnement (implicite ou explicite) employé par les décideurs dans une organisation pour savoir comment des déploiements spécifiques de ressources sont censés permettre à l'organisation d'atteindre ses buts de façon acceptable (...) la logique stratégique d'utilisation des ressources réside à tous les niveaux de la firme et c'est pour cette raison que la logique stratégique peut subir des incohérences en traversant les différentes activités de la firme* » (Heen, Sanchez et Thomas, 1996, P 10)

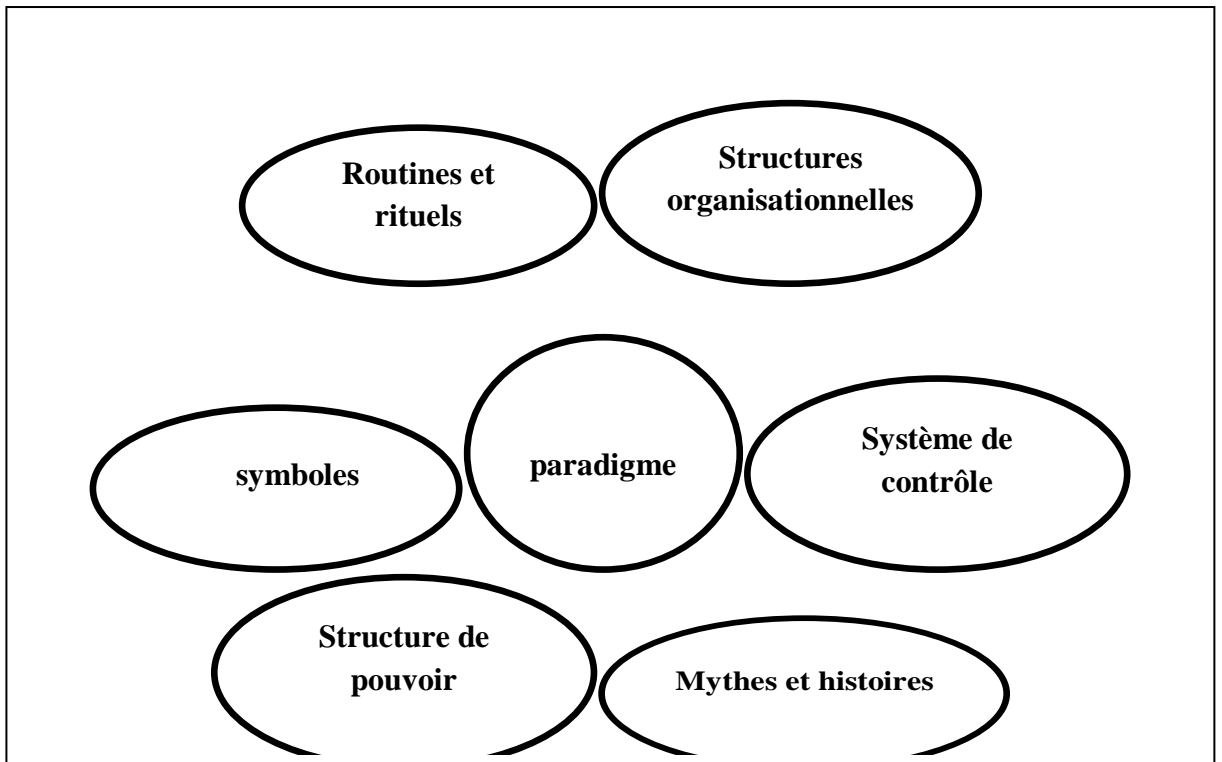
Les trois auteurs affirment que la définition du concept de logique stratégique a été influencée par le concept de « *logique dominante* » développé par Bettis et Prahalad en 1987. Ces derniers définissent le concept comme « *l'ensemble des cartes mentales développées à travers l'expérience dans le métier de base est parfois appliqué de façon impropre à d'autres domaines (...) c'est la façon dont les managers conçoivent leurs activités et prennent des décisions cruciales d'allocation de ressources en ce qui concerne les technologies, le développement de produits, la distribution, la publicité, ou le management des ressources humaines. Ces tâches sont réalisées en gérant l'infrastructure des outils administratifs comme le choix des individus clés, des processus de planification, de budgétisation, de*

*contrôle, de rémunération, de gestion des carrières et de structure organisationnelle* » (Bettis et Prahalad, 1986, P490)

Les deux concepts développés, à savoir l'intention stratégique et la logique dominante sont des concepts qui servent de lien entre la firme et son environnement. Ils vont servir la firme comme étant un filtre qui va l'orienter à se focaliser sur les informations cohérentes avec sa stratégie. Cette conception nous rapproche de la notion du « *paradigme de la firme* », appelée encore paradigme organisationnel, concept développé par Johnson (1987, 1988, 1992) qui est un ensemble de croyance communes des acteurs. Ce paradigme va guider d'une manière implicite les décisions stratégiques « *c'est en filtrant les perceptions des décideurs et des collaborateurs qu'il influencera l'interprétation des informations saillantes de l'environnement. Les changements suivent alors un processus incrémental : ils ne peuvent s'engager que partiellement et progressivement afin de rester en cohérence avec le cadre culturel de la firme* » (Magakian et Payaud, 2002, P 206). On peut le définir comme « *l'ensemble des croyances et des postulats, partagés, à travers l'organisation, tenu pour acquis, et identifiables dans les discours des dirigeants, et qui joue un rôle central dans l'interprétation des stimuli de l'environnement et la configuration des réponses stratégiques* » (Johnson, 1988, P 84)

Johnson (1987) estime que dans chaque organisation il existe une sorte de trame culturelle qui défend le paradigme de la firme (inconscient collectif). Ce paradigme est comme un noyau inconscient de l'organisation défendu par sa trame culturelle (rite, mythe, symboles, structure de pouvoir...) qui le protège. Il s'agit donc d'un ensemble de croyances et d'hypothèses partagées et implicites, relativement répandu dans l'organisation et tenues pour vraies (voir figure n°10).

**Figure 10: La trame culturelle et le paradigme**



**Source : Johnson, 1987, P 224**

D'après Johnson ce paradigme est une sorte d'anticorps qui peut aider la firme à préserver une stabilité relative dans le processus de gestion de la firme face aux évolutions de son environnement.

Cependant, lorsque la firme dominante est menacée le paradigme stratégique lui permet de se remettre en cause et de chercher des alternatives. Si les menaces ne signifient pas des modifications irréversibles de la position de la firme le mécanisme n'est pas dommageable. Mais lorsque c'est le cas la firme doit prendre sans perdre du temps des initiatives car le paradigme stratégique s'inscrit dans une logique de changement lorsque les signaux émis par l'environnement sont jugés menaçants.

En effet, le paradigme stratégique permet à la firme d'élaborer sa stratégie en fonction du changement de l'environnement avec deux vitesses (Laroche et Nioche, 1994). Si les signaux ne remettent pas en cause le paradigme de la firme, le changement sera incrémental, mais dans le cas où les signaux émis par l'environnement remettent en question le fonctionnement interne de la firme, le paradigme de la firme sera changé.

Aussi bien la logique dominante que le paradigme de la firme sont deux facteurs qui peuvent permettre à la firme de s'adapter avec son environnement. Mais, le problème qui se pose est que cette capacité d'adaptation comporte quelques limites. Car d'après Hamel et Prahalad (1994), la firme qui s'inscrit dans une logique d'adaptation prend un risque énorme. En effet, la firme devra être en mesure de changer lorsque les conditions de l'environnement changent radicalement. Elle doit être en mesure de révolutionner, de se régénérer et de réinventer son marché. Car si l'imitation permet à la firme de maintenir sa position dans le marché, elle ne lui permet pas de préparer son avenir. Cette manière de changer radicalement est appelée en management stratégique « la rupture », elle est définie comme le changement des règles de jeu, nécessite la remise en question de la logique dominante. (Métais et al, 2009)

Cependant, si la firme a connu durant son passé des succès alors l'opération sera difficile, car il va apparaître une sorte de blocage, que l'on peut assimiler à des routines défensives face aux changements et à la nouveauté (Argyris, 1993 ; Moingeon et Ramantsoa, 1995). Ce genre de blocage va freiner l'apprentissage. Par ailleurs, pour que la firme arrive à développer de nouvelles manières de faire, elle doit oublier ce qu'elle savait faire auparavant. (Levitt et March, 1988), pour le faire elle doit désapprendre, ce qui nécessite la désorganisation de certains pans de connaissances. Une des solutions proposées pour faire face à ce problème est **« d'accélérer le développement des compétences tout en laissant suffisamment de zones de liberté pour l'innovation et l'apprentissage local. Au mieux, cette solution ne correspond pas aux entreprises ayant opté pour une formalisation de leur processus d'apprentissage : les méthodes de gestion de la qualité totale constituent un bon exemple »**. (Doz, cités par Aliouat et Nekka, 1999, P 6)

Le désapprentissage organisationnel est défini comme étant **« ...tout simplement le processus par lequel les entreprises éliminent les vieilles logiques et comportements et en ouvre la voie à de nouveaux »** (Bettis et Prahalad, 1986, P 485). Ce processus est l'inverse du processus d'apprentissage du moment où il va désorganiser les connaissances en cassant les routines, considérées notamment par d'autres chercheurs comme son complément.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à ce phénomène (Montgomery, 1995 ; Rumelt, 1995 ; Hamel et Prahalad, 1999...) qui est important pour la firme au cas où l'environnement évolue, et que le paradigme de la firme ne lui permet pas de faire face à ces situations inédites. Dans ce cas de figure, soit ne rien faire suite à un soutien d'impuissance, soit tenter de riposter par rapport aux connaissances existantes, qui pourrait aggraver encore la situation. Outre ces deux solutions, il existe une troisième qui est la solution ultime pour une situation de crise. Qui est le

désapprentissage comme le suggère Hedberg (1987) et ceci afin d'ouvrir une nouvelle carte mentale, une nouvelle logique dominante doit être développée afin que la firme puisse survivre.

Guy Gavelle, ingénieur de Danone, explique ainsi la remise en cause de sa propre logique dominante ; qui porte à la fois sur la taille de l'usine et sur le processus d'approvisionnement *« le monde moderne est standardisé. Avec le tout électronique, même les ingénieurs de Danone ne savent plus réellement fabriquer les yaourts ; les ingénieurs ont perdu le contact avec le processus de base ; ils ne savent plus tourner une vanne. Ainsi, pour la conception de l'usine il a fallu tout remettre à zéro ; tout revoir. Et dans la prochaine usine, je mettrai en place un process encore plus simple. Il faut donc revoir les mythes (toujours plus gros) et de la concentration sur le (core business) ici, on en vient à une intégration verticale...on va vers de moins en moins de fournisseurs et des contrats de plus en plus gros, sur plusieurs années ; des fournisseurs plus globaux que locaux ; d'où un manque de liberté et d'innovation dans le choix des fournisseurs ; et des prix figés et élevés. Or, le monde change tellement vite : le fournisseur d'hier n'est pas forcément le bon fournisseur d'aujourd'hui et de demain »*. (Faivre-Tavignot, Lehmann-Ortega et Moingeon, 2010, P 182)

Cependant, plus un paradigme est resté longtemps en place, plus le processus de désapprentissage est difficile (Johnson, 1988 ; Hamel et Prahalad, 1995). Cette difficulté ou résistance aux changements rapides est due au « réseau culturel » qui se trouve au sein de la firme et qui est composé de mythes, symboles, structure du pouvoir et de contrôle. Michael (1973) et Hedberg (1981) ont proposé quatre suggestions quant à l'attitude que devraient avoir les firmes qui sont ouvertes à d'éventuels changements :

- Avoir une attitude expérimentale,
- Régler l'élasticité des organisations par rapport à l'environnement à un niveau optimal (ni trop élevé, ni trop bas),
- Redéfinir en permanence l'environnement interne et externe des firmes,
- Créer une friction constructive entre le changement et la préservation.

En plus de ces suggestions les auteurs préconisent :

- D'intégrer dans les équipes du top management des individus dotés d'expériences différentes,

- D'encourager ces équipes à enrichir leurs expériences à l'aide de formations ou des congés sabbatique,
- De mettre en place des scénarios possibles quant à l'évolution future de l'activité,
- De séparer l'évaluation économique des projets de celle des managers, et récompenser les initiateurs de ces projets même en cas d'échec,
- De légitimer le dissentiment.

Cependant, la notion de compétence comporte les deux notions développées à savoir, la logique dominante ou le paradigme organisationnel. En effet, la dimension organisationnelle de la compétence fait que celle-ci est profondément enracinée dans des processus organisationnels. Le désapprentissage par sa nature d'abandonner les compétences acquises par le passé, des comportements managériaux... permet de renouveler ses compétences.

Si, on se réfère à Nanda (1993), ce dernier considère et définit les compétences comme des routines de niveau supérieur qui développent et configurent les ressources organisationnelles, elles opèrent sur les ressources qui incluent les connaissances organisationnelles stockées sous la forme de routines de premier ordre. Elles opèrent (les compétences) sur les ressources de deux manières différentes qui sont le perfectionnement et le renouvellement.

### **3-2- Capacité organisationnelle et développement des compétences**

La capacité organisationnelle n'est pas une notion statique, mais par contre elle évolue en permanence du fait même de sa mise en action. Une capacité organisationnelle est composée de ressources, connaissances et compétences qui se développent et s'accroissent au fur et à mesure qu'on la met en action. En ce sens, le développement de la capacité organisationnelle renvoie à la notion d'apprentissage. (Marengo, 1995).

Cette notion de capacité organisationnelle est définie comme « *les capacités d'une entreprise pour organiser, manager, coordonner ou diriger un certain ensemble d'activités* » (Teece et al, 1992, P 22). Cependant, il existe une relation directe entre trois notions qui composent la capacité organisationnelle, car, si on se réfère à certains auteurs tels que (Zarifian, 1999 ; Lorino, 2001...) tout individu dans quelque organisation est tenu de démontrer des compétences dans les domaines d'activités que son action recouvre et c'est dans l'action que l'individu applique ses connaissances. Ce qui nous permet par conséquent de considérer la compétence individuelle comme une intelligence pratique des situations qui s'appuient sur des ressources et des connaissances qui les transforment. (Zarifian, 1999, Marengo, 1995) Toutefois, il arrive que la compétence qui est détenue par un individu soit dépassée par une



situation complexe, ce qui suppose de faire appel et de coordonner avec les autres compétences de la firme. (Zarifian, 1999)

Par ailleurs, la compétence nécessite pour sa mise en pratique des ressources et des connaissances. Cela veut dire, que l'évolution de la capacité organisationnelle contribue à faire évoluer les compétences et vice versa. « *Compétence et capacité organisationnel se complètent afin de constituer une base stable sur laquelle l'entreprise fonde son développement* » (Moingeon et Métais, 1999, p3). D'après St-Amant et Renard (2006) les capacités organisationnelles peuvent être développées par deux manières d'apprentissages, à savoir latent ou manifeste.<sup>27</sup>

Avant d'élaborer n'importe quelle stratégie, la firme devra lister ses capacités organisationnelles afin de savoir celles qui vont être créés ou tout simplement développées. Les recherches récentes montrent que le modèle de maturité est le meilleur moyen pour développer les capacités organisationnelles et par conséquent les compétences de la firme (Siemens, 2001 ; Dayan et Stephen, 2006...), ce modèle permet à la firme de mieux se connaître, et de lui donner une idée sur ce qui peut être changé pour évoluer. En quelque sorte, il va permettre à la firme d'évaluer les compétences existantes (acquises) et les compétences manquantes (requis) afin de pouvoir les développer.

Ce modèle de maturité est conçu pour évaluer la réalisation d'un ou de plusieurs objectifs généraux sous forme d'une échelle de un à cinq. En effet, au sein de chaque organisation, la capacité organisationnelle peut correspondre à des niveaux de maturité différents. Le passage d'un niveau de maturité à un autre se fait d'une manière séquentielle, qui veut dire que pour passer du niveau n au niveau n+1 l'organisation devra d'abord maîtriser parfaitement le niveau n, car ce dernier est considéré comme la base du niveau supérieur.

- Niveau 1 : la capacité organisationnelle est existante mais non organisée, le succès de réalisation des objectifs dépend des compétences des individus,
- Niveau 2 : la capacité organisationnelle est décrite dans des processus définis et documentés. Ce niveau correspond à l'amélioration des connaissances et compétences des individus.
- Niveau 3 : dans ce niveau l'organisation commence à bâtir les fondations qui vont lui permettre d'améliorer sa capacité organisationnelle et y accéder au niveau supérieur de maturité.

---

<sup>27</sup> L'apprentissage latent est le fruit d'un apprentissage en l'absence de toute incitation à apprendre ou de toute motivation, c'est-à-dire à force de répéter certaines pratiques quotidiennes.

- Niveau 4 : niveau de gestion est traduit par l'identification des compétences, connaissances et les meilleurs pratiques pour les intégrer à son processus d'action.
- Niveau 5 : c'est le niveau d'optimisation qui correspond au niveau de maturité, autrement dit à la maîtrise de la capacité organisationnelle.

En bref, la capacité organisationnelle est soumise au principe de l'apprentissage (St-Amant, 2003). « *La capacité d'apprendre constitue une forme particulière de capacité organisationnelle* » (Moingeon et Métais, 1999, P3). Ce qui met l'accent sur le rôle important que joue l'apprentissage organisationnel dans le développement des compétences.

### **3-3- L'apprentissage organisationnel au centre du développement des compétences**

Un autre phénomène, qui est l'apprentissage organisationnel, est considéré par beaucoup de chercheurs comme un levier important du développement des compétences (Argyris et Schön, 1978 ; Levinthal et March, 1993 ; Doz 1994...) du moment que la firme ne cesse d'apprendre et de forger des compétences à travers des routines. (Nelson et Winter, 1982)

L'apprentissage organisationnel est le processus par lequel la firme va apprendre par la résolution de ses problèmes « *nous apprenons lorsque nous détectons une erreur et que nous la corrigeons* » (Argyris, 1993, P 10). De sorte que la firme va essayer de réduire l'écart entre le résultat actuel et le résultat espéré et ceci par le processus de correction. Parler d'apprentissage organisationnel suppose de considérer l'organisation comme un système qui se construit lui-même et qui se remet en cause (Szylar, 2006). L'apprentissage organisationnel est considéré comme la capacité de la firme à apprendre, désapprendre et réapprendre sur la base des comportements passés (Fiol et Lyles, 1985). Ce qui veut dire que l'apprentissage développé sera non seulement destiné pour les employés actuels, mais aussi transféré aux employés futurs par le biais de l'histoire et les normes. (Leroy, 2011)

Plusieurs recherches se sont intéressées au phénomène d'apprentissage organisationnel (sont généralement cités par Argyris et Schön 1978 ; Levitt et March 1988...). Ce phénomène revêt un caractère stratégique du moment où il est considéré comme une source d'avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984 ; Hamel et Prahalad, 1990, Teece, 1998 ; ...)

Au début cette problématique d'apprentissage était centrée seulement sur l'individu, il fallut attendre les années 1950 pour que ce phénomène soit transposé à l'organisation. (Koenig, 1994). Cet apprentissage organisationnel peut être soit émergent, c'est-à-dire qu'il est le résultat d'une démarche involontaire, soit délibéré par le biais d'une réelle démarche volontaire de la part des membres de l'organisation.

Plusieurs définitions existent afin d'éclairer ce phénomène, ainsi « *l'apprentissage organisationnel est le processus par lequel les membres d'une organisation détectent des erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action* » (Argyris et Schön, 1978, P19). Levitt et March (1988), mettent l'accent sur la notion de routine dans leur définition de l'apprentissage organisationnel, qui d'après eux est « *le processus par lequel les organisations codifient les ingénieries du passé et les transforment en routines* ». Levitt et March, 1988, P 319)

Ainsi, pour (Moingeon, 1998, P 227) « *l'apprentissage organisationnel est incontestablement une notion polysémique. Sa définition varie ainsi selon les auteurs : création et modification de routines, acquisition de connaissances et compétences individuelles utiles à l'organisation, amélioration de la capacité à réaliser des actions efficaces, détection et correction d'erreurs, capacité collective à interpréter et à donner du sens...* ».

Dans ce sens, nous pouvons dire que l'apprentissage s'inscrit dans une logique de changement, voire d'innovation permanente. « *C'est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des compétences qui, plus ou moins profondément et plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* » (Koenig, 1994, P78)

Une lecture de plusieurs définitions qui ont été données à ce phénomène, peuvent le résumer comme « *un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement, comme une transformation du corpus de connaissances organisationnelles ou comme une interaction entre individus au sein de l'organisation* » (Leroy, 2011, P 2)

Il existe trois facteurs pour déclencher l'apprentissage organisationnel, à savoir :

- Une vision partagée qui suppose l'existence d'objectifs collectifs que les individus et l'organisation souhaiteraient atteindre en même temps. La vision personnelle doit être en adéquation avec la vision organisationnelle d'une part, d'autre part, la direction doit assurer une cohésion entre les salariés. « tant que l'apprentissage s'est pas guidé par un propos clair, l'organisation risque de se transformer en victime du dilettantisme organisationnel c'est-à-dire douée pour beaucoup de chose mais experte en rien » (Baumard, 1995). Le développement de l'apprentissage nécessite l'existence d'interaction et d'échange entre les membres de l'organisation. Par ailleurs, les

individus ne devront ni avoir des opinions trop divergentes car elles constituent un frein pour le transfert et par conséquent un frein pour l'apprentissage, ni avoir une uniformité des modèles mentaux car elle bloque l'apprentissage (Doz, 1994 ; Shein, 1996). Il devrait y exister une sorte d'équilibre qui est favorisé par un des médiateurs. (Brown et Duguid, 1998)

- L'existence d'une structure organisationnelle qui favorise l'apprentissage (Senge, 1990), qui peut prendre une forme flexible facilitant la diffusion des connaissances et les possibilités d'apprentissage.
- Le renouvellement du rôle de la hiérarchie dans l'organisation qui suppose un encadrement différent des individus ainsi qu'une gestion des processus d'apprentissage. Ainsi, le manager intermédiaire qui est considéré comme un ingénieur de la connaissance doit guider et soutenir l'apprentissage (Nonaka, 1995), il doit veiller à assurer l'adéquation entre la vision organisationnelle et la réalité du terrain.

Par ailleurs, malgré les bienfaits de l'apprentissage pour l'individu et la firme en même temps, il existe des cas où cet apprentissage représente un risque plutôt qu'une opportunité, que March (1988) appelle « apprentissage superstitieux ». D'après cet auteur, certains managers tombent dans le piège de ce type d'apprentissage qui peut leur donner l'illusion que les bons résultats enregistrés sont dus aux changements effectués dans la manière de faire.

En effet, un comportement qui est le fruit d'une expérience d'un événement et qui a engendré un succès pour la firme, conduit cette dernière à réutiliser le même comportement en dehors des conditions et du temps dans lesquels ils donneront de bons résultats, car une manière de faire peut donner un résultat positif à l'instant « t », mais peut très bien ne pas redonner le même résultat à l'instant « t+1 ».

Cependant, la problématique d'apprentissage nous renvoie directement au phénomène de création de connaissances et particulièrement aux travaux de Nonaka et Takeuchi (1995) sur la création de nouveaux savoirs et ceci par l'interaction. « *Créer de nouvelles connaissances signifie au sens tout à fait littéral recréer l'entreprise et chacun de ses membres par un processus personnel et organisationnel d'auto-renouvellement* » (Nonaka et Takeuchi, 1995, P 28. Repris par Koenig, 1997)

### **3-4- Management des connaissances comme levier pour le développement des compétences**

La connaissance est une partie importante dans la notion de compétence, cela veut dire que tout processus qui aura comme but de développer la connaissance, participerait pleinement dans le développement des compétences. Elle est définie comme « *un jugement des informations et des items significatifs qui viennent d'un contexte particulier ou d'une théorie particulière* » ( Koh et al, 2005, P 57)

En effet, la connaissance constitue la base de la compétence (Beyou, 2003), d'après ce dernier « *la compétence peut être considérée comme la capacité à mobiliser efficacement des connaissances dans un contexte donné afin de produire de l'action réussie* » (Beyou, 2003, P.P 34 et 35). De leurs parts, Hamel et Prahalad (1999) trouvent que les connaissances recentrent la firme sur ses compétences clés. Cela veut dire que la connaissance est un élément clé et une source d'obtention d'un avantage concurrentiel durable, que la firme devra savoir accumuler et gérer (Lee et al, 2001).

Par ailleurs, le management des connaissances peut être défini comme « *la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation au service de cette organisation* » (Tisseyre, 1999, P22 et 23). Ou comme « *la gestion des connaissances : démarche selon laquelle l'entreprise génère de la richesse à partir de son savoir ou de son capital intellectuel* » (Bukowitz et Williams, 2000, P 2)

On distingue généralement entre deux types de connaissances, à savoir, les connaissances tacites et les connaissances explicites. Les connaissances tacites sont des connaissances qui sont incorporées comme l'intuition, l'expérience...et qui sont le fruit de l'apprentissage en action, elles sont difficilement transférables. Les connaissances explicites sont facilement diffusables et qu'on peut stocker dans les répertoires, les livres, les manuels...

En se référant au modèle proposé par Nonaka et Takeuchi (1997), le processus de création de connaissance résulte de l'interaction entre les connaissances tacites et les connaissances explicites, et entre l'individu, le groupe et l'organisation. Ces deux types d'interactions constituent la base pour définir les quatre attributs du processus de création de connaissances qui sont la socialisation, l'articulation, la combinaison et l'internalisation.

- La socialisation est le processus par lequel les expériences sont partagées et les connaissances tacites sont créées. Ce processus de conversion est difficile à réaliser

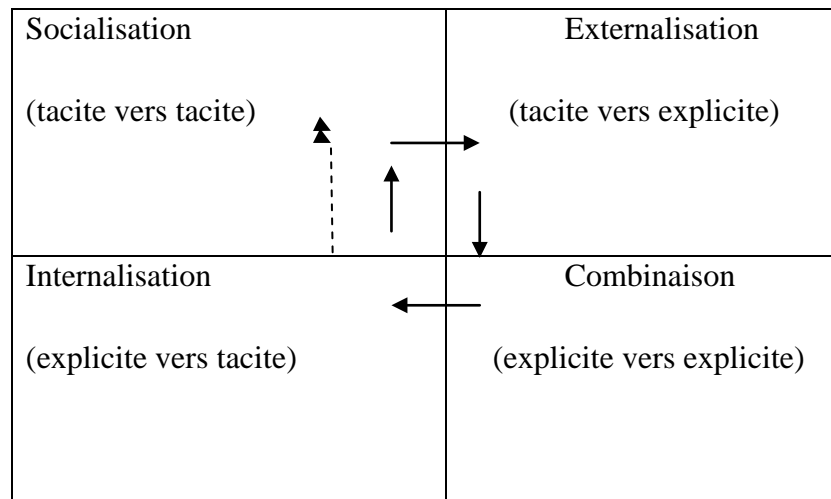
car il s'agit d'une connaissance intangible et par conséquent difficilement formalisable. La meilleure manière d'acquérir ce type de connaissances d'après Nonaka et Takeuchi consiste dans le partage d'un contexte commun du temps et de l'espace. La socialisation peut être liée au processus d'apprentissage car elle repose sur une transmission de connaissances tacites d'un individu à l'autre et cela sans utiliser le langage, mais par l'observation, l'imitation et la pratique.

- L'externalisation est le processus par lequel les connaissances tacites sont transformées en connaissances explicites. La connaissance tacite se convertit en connaissance explicite à travers l'interaction des individus, la réflexion commune, la résolution de problèmes...d'après les deux auteurs cités au-dessus, l'externalisation est considérée comme le point de départ du processus de création des connaissances. Baumard (1996) cite l'exemple de l'institutionnalisation des règles tacites en règlement intérieur.
- La combinaison : c'est le processus par lequel la connaissance explicite est convertie en explicite. Cette combinaison devra se baser sur l'utilisation de processus pour rapprocher les différents corps de la connaissance explicite détenue par les individus. En effet, une connaissance codifiable est aussi décomposable en unité de connaissance élémentaire. Ce qui va permettre aux individus d'échanger et de combiner leurs connaissances par l'intermédiaire (des réunions, les séminaires de formation...) par les membres d'une organisation permet de créer une connaissance et un sens partagé. Ainsi, les connaissances internes et externes (les fournisseurs, les clients...), actuellement les TIC ont eu un impact positif sur le partage via le mobile, intranet...
- L'internalisation appelée aussi l'intériorisation, est le processus par lequel une connaissance explicite est convertie en connaissance tacite. *« C'est l'étape la plus importante du moment où elle modifie les comportements des individus en leur intégrant des connaissances grâce à des formations et des exercices qui permettent aux individus d'accéder aux connaissances du groupe. En effet, la majorité des connaissances circulant dans la firme sont explicites. Elles sont partagées et améliorées lors des échanges donnant naissance à de nouvelles connaissances tacites ».*<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup><http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://alperrin.free.fr/dea/Lesmodesdetransformation+esconnaissances.html>. Consulté le 15/04/2012.

**Figure 11 : Les quatre modes de conversion des connaissances**



**Source : Nonaka et Takeuchi, 1997, P 83.**

Ainsi, dans la modèle SECI de Nonaka et Takeuchi, l'individu et le groupe sont complémentaires dans le processus de création de la connaissance, du moment où l'individu qui accumule un certain apprentissage grâce à la formation initiale et aux expériences vécues va transmettre son apprentissage aux autres individus par le biais de l'interaction.

A noter, que le processus de création de connaissances peut voir le jour grâce à une communication constructive. Ce processus prend la forme d'une spirale qui commence au niveau individuel, s'enrichi au niveau collectif et se diffuse au niveau organisationnel. (Nonaka, 1994)

Cependant, ce modèle a le mérite de nous montrer la manière avec laquelle les connaissances se créent et se transforment dans la firme, il a connu un grand succès surtout dans les pays anglo-saxons, car il a apporté une nouvelles vision au management des connaissances (Knowledge management). Mais ne présente pas d'une manière explicite la phase de création de valeur.

Dans le but de consolider le modèle SECI, Nonaka et Konno introduisent en 1998 le concept ba (espace dans lequel réside la connaissance). Cet espace<sup>29</sup> peut prendre diverses formes et ceci en fonction des types de connaissances et de leurs conversions :

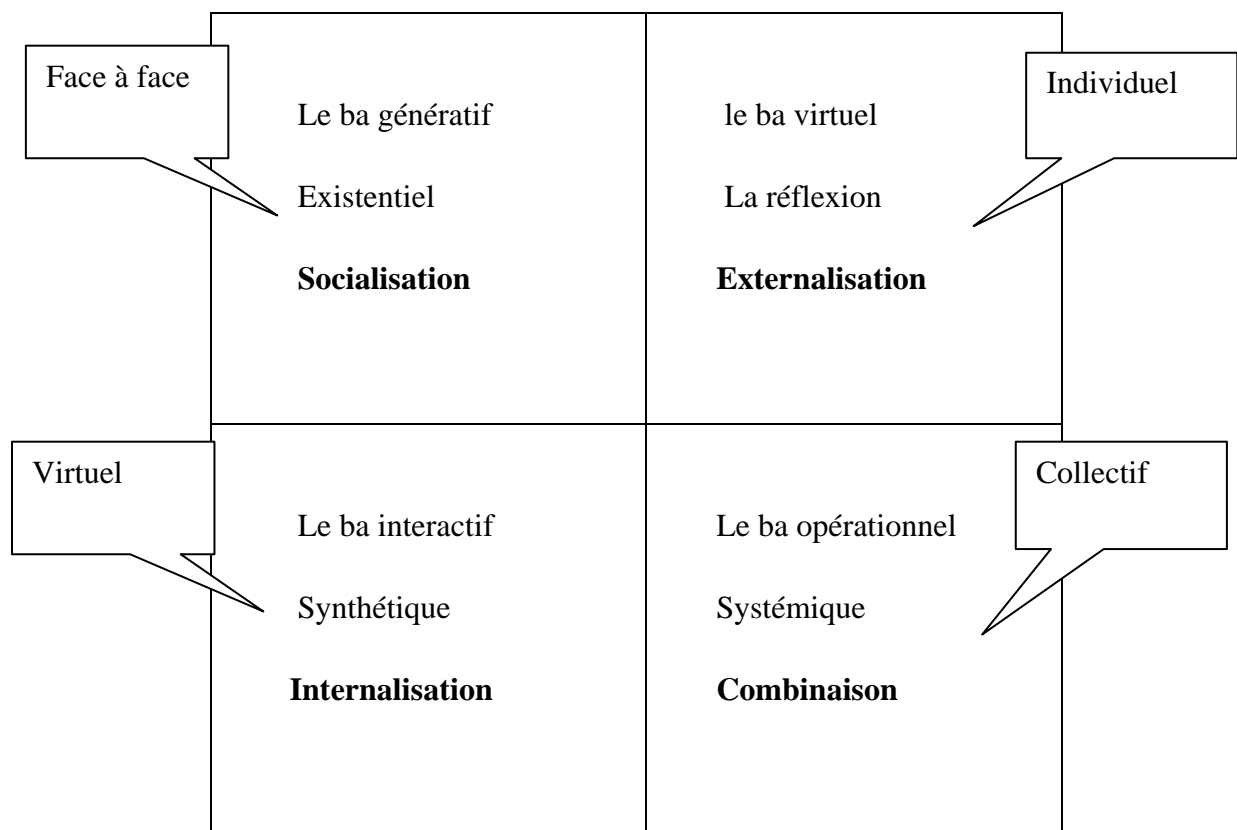
- Le ba génératif qui soutient la socialisation et permet aux membres de l'organisation d'exprimer leur sentiments et d'échanger leurs expériences. Par le biais d'une

<sup>29</sup> Espace est la traduction de place en anglais, qui le lieu de l'interaction physique, mental, virtuel. Le ba a été proposé pour la première fois par le philosophe japonais Ishida.

communication du type face à face, la connaissance tacite est transformée. Cet espace est considéré comme le point de départ de la création de connaissances.

- Le ba interactif qui concerne « *la conversion des connaissances tacites en connaissances explicites par la compréhension des modèles mentaux des uns et des autres, tout en se remettant en question* ». (Nakara et Mezzourh, 2008, P 6)
- Le ba virtuel qui écarte la proximité physique, en insistant sur l’usage des technologies de l’information (base de données, réseaux en ligne...)
- Le ba opérationnel est considéré comme l’espace qui contribue au processus d’internalisation. C’est un espace d’exercice qui facilite la conversion de l’explicite en tacite par l’apprentissage et le travail participatif.

**Figure 12 : Les quatre types du ba**



**Source : Nonaka et Konno, 1998, P 46. Repris par Nakara et Mezzourh, 2007<sup>30</sup>**

Par ailleurs, une des problématiques les plus pertinentes en termes de développement des compétences est de savoir si les compétences ont été utilisées à leur juste potentiel ou pas. Pour cela Nonaka et Takeuchi (1997) recommandent aux firmes de fixer des objectifs

<sup>30</sup> <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/274-gouvernance-de-la-connaissance-une-nouvelle-approche-a-travers-le-prisme-de-l-innovation/download>. Consulté le 21/04/2012.



ambitieux, auxquels viendraient s'ajouter les ressources afin de tirer les compétences vers le haut, et ainsi elles seront utilisées à leur juste valeur. Aussi, ils recommandent de chevaucher et de dupliquer les processus afin que les socialisations soient abondantes, de cette manière la firme crée un environnement favorable au développement des compétences.

### **3-5- Développement des compétences par la connexion externe**

La firme n'est pas toujours capable de développer des compétences en interne, ce qui la pousse parfois à avoir recours à d'autres formes telles que la coopération ou la fusion&acquisition... pour le faire.

En effet, les sources d'information externes ont un impact sur le processus d'innovation, et ce suite à l'observation de la littérature empirique sur l'innovation dans plusieurs industries américaines et japonaises (Cohen et Livinthal, 1990). Ajouter à cela l'apport théorique de March et Simon, qui stipule que la plupart des innovations sont empruntées plutôt qu'inventées<sup>31</sup>. Tout cela met la lumière sur la capacité d'absorption de la firme. Ce qui nous envoie directement au processus de Fusion&Acquisition (développement externe)

La première forme qui est la coopération ne sera citée que brièvement, nous allons nous focaliser sur la deuxième possibilité de développement des compétences en externe, qui est la fusion&acquisition.

#### **3-5-1- coopération et développement des compétences**

La coopération est défini comme étant « *un accord, établi dans une perspective de longue durée, impliquant une interaction entre membres d'organisations indépendantes qui combinent ou qui mettent en communs des actifs immatériels et/ou matériels afin de réaliser l'objectif de l'accord et d'atteindre des objectifs communs et individuels* » (Ingham, 1994, cité par Jouili et Chaabouni, 2008, p231).

La coopération est considérée comme un moyen idéal pour l'accès ou le transfert des compétences (Pévoit, 2003) du moment où elle va permettre aux deux firmes d'accéder aux compétences des uns et des autres et d'en développer de nouvelles compétences.

---

<sup>31</sup>Innovation et invention ne veulent pas dire la même chose. L'innovation est un changement dans le processus de pensée visant à exécuter une action. Elle se distingue d'une invention ou d'une découverte dans la mesure où elle s'inscrit dans une perspective applicative. Généralement, la confusion réside autour de trois concepts, à savoir : créativité, invention et innovation. La créativité est la capacité à imaginer de nouveaux concepts, l'invention consiste dans la matérialisation de ces concepts, et l'innovation est la création d'une rencontre entre ces concepts et leur marché. Synthèse d'une thèse consultée sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00451615/document> le 22/04/2012.

En effet, d'après Barney (1991) la coopération permet aux deux firmes de créer et de développer de nouvelles compétences. Ce choix est justifié par le fait que la recherche de nouvelles compétences qui ne sont pas disponibles en interne ou d'explorer de nouvelles compétences. Autrement dit, c'est une motivation des deux firmes d'exploiter les compétences existantes ou d'explorer de nouvelles grâce au phénomène de complémentarité (Teece, 1992)

Par ailleurs, la coopération représente des enjeux pour les petites et les grandes firmes, dans des secteurs traditionnels et émergent. Ces avantages peuvent se traduire en termes d'efficacité, de capacité concurrentielle importante, d'accès à de nouvelles ressources et compétences... (Boulard, Escriba-Estève et Sanchez-Peinado, 2003). Si, on se focalise sur ce dernier point, plusieurs chercheurs trouvent qu'une des raisons principales au recours à des coopérations consiste dans l'acquisition ou la création de nouvelles ressources, voire compétences. (Hamel, 1991 ; Pissano, Kogut et Zender, 1993...), dans l'accès aux compétences manquantes ou la combinaison des compétences existantes afin d'en créer de nouvelles (Hamel et Prahalad, 1990 ; Hamel, 1991).

D'après (Quélin et Mothe, 1999), il existe trois raisons qui poussent les firmes à recourir à cette forme, à savoir :

- Dans le but de combiner des compétences tacites ou complémentaires (Hennart, 1988),
- Un moyen pour acquérir ou échanger les compétences (Doz, 1992),
- Un moyen qui permet à la firme de s'adapter avec son environnement. (Doz, 1992)

### **3-5-2- Fusion&Acquisition et développement des compétences**

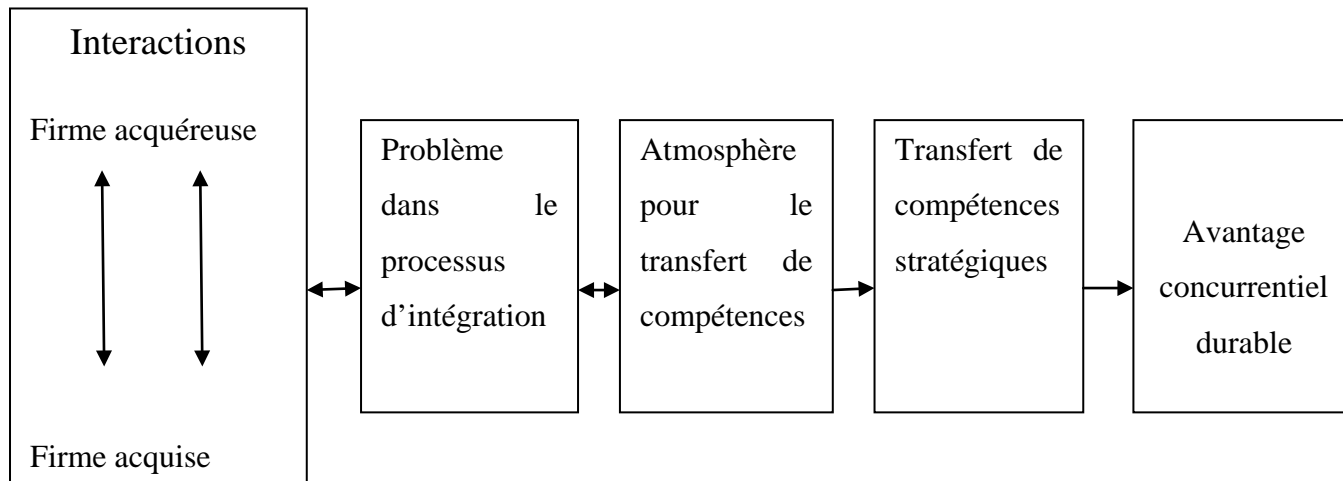
Certains chercheurs développent l'idée selon laquelle les firmes peuvent acquérir des ressources, voire des compétences qui ne peuvent pas être développées en interne et qui sont déjà existantes sur le marché (Wernerfelt, 1984 ; Irland, 1990...) et par conséquent accéder aux compétences des autres firmes et développer de nouvelles compétences en commun (Hamel, 1991 ; Powel et al, 1991). Les acquisitions sont considérées comme un lieu d'apprentissage en croissance externe (Haspeslagh et Jemison, 1991)

Cependant, certains auteurs prouvent que le recours aux formes d'acquisition pour accéder à de nouvelles ressources, voire compétences peut s'avérer coûteux, ceci est dû, d'une part aux problèmes d'intégration des nouvelles ressources, et d'autre part aux contraintes légales (Quélin et Claude-Gaudillat, 2004), surtout dans les secteurs de hautes technologies où les évolutions ne cessent jamais, le prix peut être très élevé. (Barney, 1991)

D'après (Haspeslagh et Jemison, 1991) l'acquisition représente plusieurs enjeux pour la firme, à savoir :

- L'effet de taille, qui se traduit par une réputation plus solide, et l'augmentation de la surface de la firme, qui augmentera son pouvoir de négociation avec ses clients, fournisseurs, partenaires...
- Le partage des ressources et des compétences entre les deux firmes et leurs combinaisons, par l'assemblage de nouvelles compétences
- Le développement des compétences par le transfert d'expériences, c'est-à-dire que chaque firme va apprendre de l'autre,
- Le transfert de compétences managériales.

**Figure 13 : Le processus d'intégration des acquisitions**



**Source : Haspeslagh et Jemison, 1991, p 107**

L'acquisition d'une compétence en vue d'obtenir un avantage concurrentiel passe par quatre étapes (voire la figure n°13)

### **3-5-2-1- Problèmes liés au transfert**

Le problème principal consiste dans la manière dont l'incertitude et le stress chez les employés sont gérés. Si, l'anxiété et le stress ne sont pas partagés, les compétences peuvent se détériorer, voire disparaître.

### **3-5-2-2- L'atmosphère pour le transfert de compétences**

Dans le but que la fusion & acquisition soit efficace, c'est-à-dire propice au transfert de compétences et par conséquent au développement des compétences, un bon climat est indispensable. Ce climat peut être composé par :

**-La complémentarité :** il faut qu'il existe une complémentarité entre les deux firmes en matière de base de compétences, de structure organisationnelle, au niveau technologique et de la logique stratégique (Inkpen et Dinur, 1998). Cette complémentarité porte non seulement sur les activités, mais aussi sur le comportement des individus (la confiance, la motivation d'apprendre,...).

En effet, d'un côté, la notion de confiance est très importante dans le transfert de compétences inter-organisationnelles par le biais des F&A (Koenig et Van wijk, 1992 ; Kale et Sigh, 2000). Elle permet d'accroître non seulement l'efficacité et réduire les écarts de transaction (Ingham et Mothe, 2000), mais aussi de réaliser des résultats mieux que ceux espérés, d'améliorer la communication..., d'un autre côté, plus la motivation la volonté sont grande, plus l'engagement au niveau individuel et organisationnel est grand (Lyles et Salk, 1996), ce qui va contribuer au transfert et à l'intégration des compétences (Cohen et Levinthal, 1990).(Cités par Aribou, 2009)

**-L'équilibre entre l'interdépendance et l'autonomie :** il faut qu'un juste équilibre soit trouvé entre la nécessité d'interdépendance (favorable au transfert de compétences) et le besoin d'autonomie que l'autre côté prouve pour maintenir ses propres compétences stratégiques. Pour cela un délai de découverte et de compréhension est indispensable pour la cible afin de déterminer les ressources liées aux divergences entre les deux firmes (Haspelslagh et Jemison, 1991). A partir de ces deux formes (l'interdépendance et autonomie) les deux auteurs ont développés trois formes d'intégration :

- La rationalisation, qui se traduit par une absorption totale de la firme acquise, et qui donnera lieu à un faible niveau d'autonomie et un haut niveau d'interdépendance.
- La préservation, comme son nom l'indique, les deux firmes cherchent à conserver leur autonomie, qui donnera lieu à un grand niveau d'autonomie et à un faible niveau d'interdépendance.

- La symbiose, dans cette forme les deux firmes cherchent à avoir un grand besoin d'autonomie et d'interdépendance à la fois, dans la mesure où les deux firmes vont partager la responsabilité.

### **3-5-2-3- Transfert de compétences**

La dernière étape dans le processus d'intégration des compétences consiste à exploiter les compétences stratégiques. Arrivé à cette phase veut dire que la firme a dépassé les problèmes d'intégration, et elle a instauré un climat favorable au transfert de compétences.

La nature des compétences, rend difficile leur transfert entre la firme acquise et la firme acquéreuse, ce qui oblige les deux firmes à définir et à évaluer les compétences à transférer. (Purnam et al, 2006). Pour cela, les compétences devront avoir un caractère stratégique, et que la firme pourra les évaluer, car l'évaluation à un impact positif sur l'innovation. (Ahuja et Katila, 2001)

Les ressources, voire les compétences mise en œuvre par la firme ne lui appartiennent pas toujours (elles peuvent appartenir à une autre firme, comme c'est le cas de la sous-traitance). Ce qui la pousse à choisir entre celles que la firme devra maîtriser, et celles qui devront être réalisées en collaboration, sous traitées, externalisées. Les compétences maîtrisées sont les compétences stratégiques qui peuvent permettre à la firme de réaliser un avantage concurrentiel durable aux yeux de Hamel et Prahalad (1990), susceptibles de générer des rentes (Tywoniak, 2007). Pour savoir si les compétences sont stratégiques il suffit de les confronter aux conditions de l'avantage concurrentiel. Autrement dit, ces compétences devront remplir un certain nombre de conditions (ce que nous avons traité au premier chapitre avec le modèle VRIN de Barney, 1991).

Dans le cadre des F&A le modèle VRIN peut permettre à la firme d'évaluer le caractère stratégique des compétences. « *En effet, l'inimitabilité imparfaite constitue l'élément de diagnostic le plus complexe à déterminer. Selon Joffre (2007), certains mécanismes qui protègent l'actif stratégique de l'imitation peuvent constituer un obstacle à l'identification de ces actifs, les rendent difficiles à intégrer par l'entreprise acquéreuse* ». (Aribou, 2009, P 11). Ceci nous renvoie directement au concept d'ambiguïté causale (Lippman et Rumelt, 1982), ce qui veut dire que la firme aura du mal à identifier les raisons qui lui ont permis de réaliser un résultat donné, et par conséquent l'ambiguïté causale peut perturber le transfert de compétences dans le cadre des F&A.

Si nous partons du principe que la firme puisse identifier les causes de son succès (même, s'il n'est pas toujours évident) autrement dit, les compétences ayant conduit à la réalisation d'un succès, voire un avantage concurrentiel durable, qui pousse la firme qui cherche à réaliser un avantage concurrentiel de s'intéresser aux compétences qui permettent à la firme de réaliser à la fois avantage concurrentiel et l'ambiguïté de compétence qui constitue une barrière à l'imitation.

Dans ce raisonnement, il existe des compétences qui sont facile à transférer et d'autres difficile. Si cela peut s'avérer facile pour les actifs tangibles de la firme qui sont facilement identifiable (Barney, 1995), les actifs intangibles quant à eux sont difficilement mesurables. On se référant aux travaux réalisés par (Winter, 1987), nous pouvons distinguer deux types de compétences, à savoir :

- Celles qui sont facile à transférer, c'est-à-dire les compétences qui sont explicites, articulées, simple, indépendante, qu'on peut observer et enseigner,
- Et celles qui sont difficilement transférables, c'est-à-dire les compétences qui sont tacites, non-articulées, complexes, qui font partie d'un système, qu'on peut ni les voir dans l'action, ni les enseigner.

**-L'identification des compétences :** d'après (Quélin, 1997, cité par Cammanet et Livolsi, 2008) nous pouvons distinguer entre trois niveaux de compétences, à savoir :

- Le niveau élémentaire qui correspond aux compétences d'exécutions des opérations (capacité spécialisée, liée à une tâche unique...)
- Le niveau intermédiaire, qui correspond aux compétences fonctionnelles (finance, gestion des stocks...)
- Le niveau supérieur, qui correspond aux capacités inter-fonctionnelles et organisationnelles.

Le classement des compétences de cette manière facilitera le transfert des compétences d'une firme à l'autre. En effet, la firme acquise devra identifier les compétences stratégiques ainsi que les causes et les conséquences de leur existence, faute de quoi l'intégration ne sera pas efficace. Aussi, les managers de la firme acquise ne devront pas quitter leur firme, ce qui pourra porter préjudice à la réussite de l'opération. (Hambrick et Cannella, 1993)

**-La capacité d'absorption :** la firme acquéreuse devra être en mesure d'identifier les compétences prometteuses de la cible, de les absorber et de les combiner efficacement avec son capital. (Zender et Kogut, 1995 ; Kira, 2006). La capacité d'absorption est considérée

comme la capacité de la firme à acquérir ou d'exploiter de nouvelles compétences. (Cohen et Livinthal, 1990). Elle est définie comme « *la capacité à reconnaître la valeur d'une nouvelle connaissance externe, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales* » (Cohen et Livinthal, 1990, cité par Koubaa, 2008, P 9)

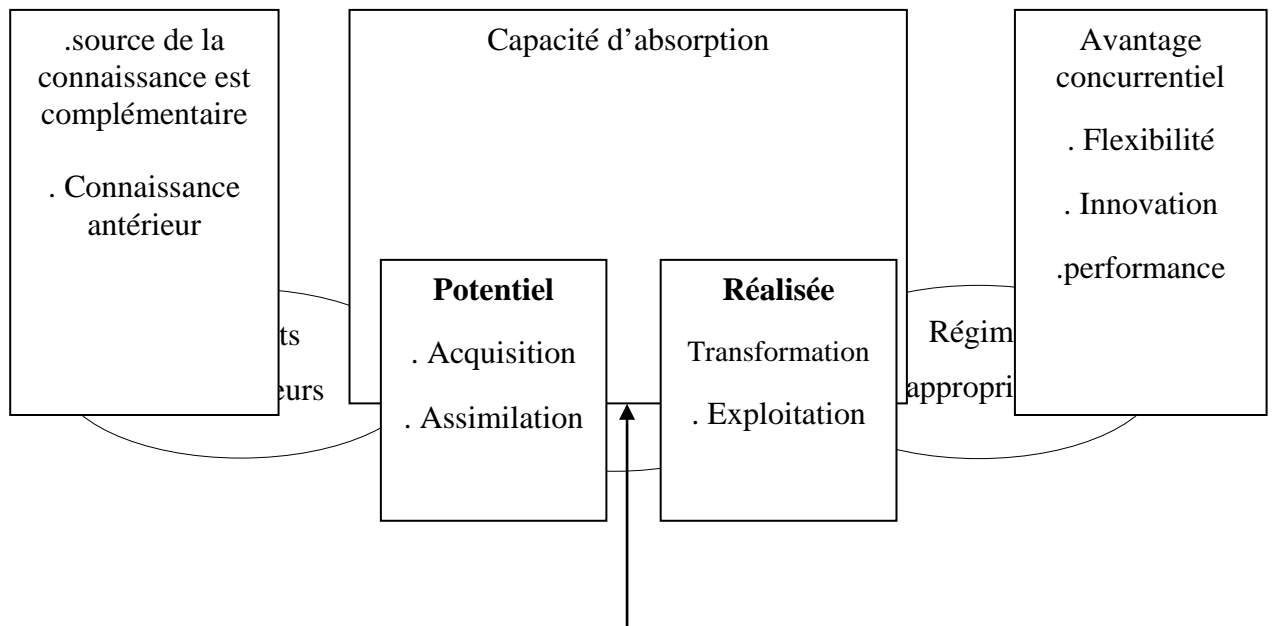
Suite à une série d'entretiens avec des managers dans le secteur des TIC, (Puranam et al, 2006) affirment que les firmes qui cherchent à élargir leurs capacités à innover d'une part et d'autre part préserver les leurs, font recours à cette forme afin de profiter des effets de synergie. En effet, plusieurs études ont fait le lien entre la capacité d'absorption et l'amélioration de la performance organisationnelle (Cohen et Levinthal, 1990 ; Mukherjee et al, 2000 ;...)

Cependant, il ne s'agit pas d'acquérir les compétences, mais de les transférer à l'intérieur de la firme entre les différentes unités.

Par ailleurs, Zahra et George (2002) trouvent que la capacité d'absorption est un ensemble de routines par lesquelles la firme acquiert, assimile, transforme et exploite les connaissances, voire les compétences. Les deux auteurs décrivent cette capacité comme un processus qui se déroule en quatre étapes, à savoir :

- L'acquisition est la première étape à la capacité d'absorption. C'est la manière avec laquelle la firme va reconnaître, valoriser et acquérir les compétences externes dont elle a besoin. Cette acquisition est motivée par l'acquisition de nouvelles connaissances spécialisées (Hamel, 1991)
- L'assimilation est le processus qui va permettre à la firme de comprendre, d'analyser et d'interpréter les compétences externes.
- La transformation est la capacité de la firme à combiner les compétences détenues avec les nouvelles compétences acquises et assimilées. Elle peut déboucher sur l'ajout, la suppression ou une nouvelle interprétation de la connaissance.
- L'exploitation est la dernière étape qui consiste à mettre en pratique les compétences acquises, ce qui va lui permettre de réaliser ses objectifs organisationnels.

**Figure 14 : Le modèle de capacité d'absorption de Zahra et George (2002)**



**Source : Moreau, 2009, P 4.**

Zahra et George (2002) divisent le processus en quatre étapes (acquisition, assimilation, transformation et exploitation) qui sont regroupés en en deux types de capacité (voire la figure n°14), à savoir :

- La capacité d'absorption potentielle qui consiste dans l'acquisition et l'assimilation des connaissances voire des compétences,
- La capacité d'absorption réalisée qui regroupe la transformation et l'exploitation des connaissances, voire des compétences.



Pour les deux auteurs le fait que la firme acquiert et assimile une nouvelle compétence ne signifie pas qu'elle est capable de la transformer et l'exploiter. Ils estiment que la capacité d'absorption potentielle ne se concrétisera que si la firme a l'aptitude de concrétiser ces opportunités.

Au final, une question se pose, faut-il développer les compétences en interne, ou bien faut-il les développer en externe. Le développement des compétences en interne représente des enjeux pour la firme, du moment où elle pourra les contrôler, et par conséquent elle pourra renforcer son avantage concurrentiel. (Dierickx et Cool, 1989 ; Hamel et Prahalad, 1994) Cependant, ce processus n'est pas facile (Leonard-Barton, 1992 ; Madhok, 2002...) en raison des économies de temps (Dierickx et Cool, 1989) et de l'ambiguïté causale (Reed et De Fillipi, 1990).

Par ailleurs, le développement des compétences en externe permet à la firme d'accéder aux compétences difficilement développables en interne (Karim et Mitchell, 2000). Mais, le coût peut s'avérer élevé (Kogut, 1988 ; Quélin, 1997 ; ...), surtout lorsqu'il s'agit des secteurs à haute technologie (Barney, 1999).

Le tableau n° 06 résume en quelque sorte les avantages et les inconvénients de chaque type de développement, que ce soit interne ou externe (acquisition, alliance ou transaction sur le marché)

**Tableau 6: Résumé des caractéristiques des modes d'accès à des compétences**

	Développement interne	acquisitions	alliances	Transactions sur le marché
Coût attendu	Modéré/élevé	Elevé	Faible/moyen	?????
Délais nécessaire pour l'accès	élevé	Faible	moyen	faible
Appropriation par la firme	Très élevé	Elevé	moyen	Très faible
Flexibilité	faible	Moyen/faible	élevé	Très élevé
Exposition à l'opportunisme	faible	Moyen	élevé	Très élevé

**Source : Claude-gaudillat et Quélin, 2004, P 137**

### **Conclusion**

Le traitement de la problématique de développement des compétences est un sujet important et difficile à la fois, du moment où la compétence est par nature une notion qui n'est pas observable, du coup il est difficile de voir ses métamorphoses. En effet, il est difficile de comprendre la manière avec laquelle la compétence se transforme, s'enrichit ou se déprécie. Ce processus n'est pas évident. Relier une cause à une conséquence, nous renvoie directement à l'ambiguïté causale.

Néanmoins, la firme pourra est en mesure de développer ses compétences, et ce grâce à différents leviers, comme celui de l'intention stratégique qui détermine la nature, le moment et la manière avec laquelle les compétences seront développées. Ce qui permet à la firme d'avoir une sorte de fil conducteur de son développement à long terme. Aussi, d'autres facteurs peuvent avoir un impact positif sur ce processus de développement, comme c'est le cas de la capacité organisationnelle, l'apprentissage organisationnel ou le management des connaissances. La firme pourra dans certains cas se baser sur l'externe pour accéder à des compétences manquantes, comme c'est le cas lors des F&A.

Il est intéressant de noter que la firme qui souhaite développer ses compétences, doit prendre en compte deux points important qui sont la dimension de l'environnement et l'utilisation maximale de ses compétences. Par ailleurs, il reste à savoir comment la firme et plus précisément la fonction qui chargée de cette mission qui n'est d'autre que la Fonction Ressources Humaines peut intervenir pour développer les compétences des salariés. Car il très important de comprendre avec quel manière la firme agit ou peut agir sur le plan opérationnel.

**CHAPITRE 3 : FONCTION RESSOURCES HUMAINES ET  
SON IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT DES  
COMPETENCES**

## **Introduction**

L'approche des ressources, voire celle basée sur les compétences s'est forcée pour montrer le rôle que peuvent jouer les facteurs internes dans l'obtention d'un avantage concurrentiel pour la firme. D'autres recherches se sont penchées sur la manière avec laquelle la firme pourra développer ses compétences clés à travers différents moyens comme l'apprentissage organisationnel par exemple.

Cependant, la problématique de la production et de développement des compétences individuelles n'a pas fait l'objet de beaucoup de recherche à notre sens.

Le but de ce chapitre est présenter la manière avec laquelle la Fonction Ressources Humaines peut intervenir pour créer ou pour développer les compétences individuelles afin de les mettre à disposition de la firme dans la cadre d'une stratégie réactive où la RH n'est qu'un élément de support qui consiste à faciliter la mise en œuvre de la stratégie, autrement dit dans le cadre de la déclinaison de la stratégie sur les compétences requises, ou bien dans le cadre d'une stratégie proactive où la formulation de la stratégie se fait sur la base des compétences possédées par la firme. Pour cela nous allons parcourir l'évolution de la Fonction RH depuis la révolution industrielle jusqu'à nos jours, nous montrerons les orientations actuelles de la dite fonction, et enfin nous tenterons de proposer un modèle de création et de développement des compétences.

### **1- L'évolution de la fonction Ressources Humaines**

De tous les temps certaines civilisations ont fait de la gestion du personnel, certaines le faisaient sans le savoir peut être vraiment, mais dans tous les cas il a fallu toujours gérer les hommes, les recruter, les rémunérer et les former. « *Toute communauté érige ses règles d'organisation et de 'management', implicites ou explicites, ses systèmes de sanctions, de récompenses, d'exclusion, etc.* » (Weiss, 1999, P7). En effet, si nous prenons le cas d'un artisan d'avant la révolution industrielle, Ce dernier employait au minimum un employé (apprenti) dont il avait le contrôle, il faisait du recrutement, de la rémunération, de l'apprentissage (formation) et peut être de la motivation.

La fonction RH est née sous l'influence de facteurs internes et externes à la fois. Ces deux facteurs ont contraint les firmes à revoir leurs pratiques en termes de gestion des hommes. C'est une des dernières fonctions à faire son apparition au sein des firmes. Une fonction en pleine mutation. (Plane, 2006) elle a été trop souvent considérée comme une fonction support. (Réale, 2013)

Cette fonction ne s'est pas substituée au service personnel dans l'appellation seulement, mais dans le rôle et la place de cette structure dans les organisations. En effet, le service personnel avait un rôle purement administratif (recrutement, paie,...) qui est devenu stratégique, la fonction RH ne se contente plus de gérer les ressources humaines, mais de développer le capital humain.

Avant d'aller plus loin dans notre travail, il nous semble pertinent de clarifier et de faire la différence sur quelques appellations, telles que « RH », « FRH », « DRH », « GRH », ou encore « capital humain »

- RH appelée encore capital humain, c'est l'ensemble du personnel de la firme,
- La fonction Rh est la cellule chargée de gérer les salariés en tirant le meilleur d'eux.  
*« La fonction RH participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :*
  - ✓ *De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétences- emplois)*
  - ✓ *De mobiliser les potentiel de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation (équité de la contribution-rétribution)»*  
(Citeau, 1997, P 28)

- DRH est la personne responsable de la direction RH, c'est lui qui pilote, coordonne, l'ensemble des membres de la fonction.
- La GRH est la manière avec laquelle la firme identifie, attire, conserve, développe l'ensemble des salariés, « *c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut* » (Lethielleux, 2006, P 14)
- Capital humain est utilisé depuis les années 1960 pour désigner les capacités, talents, qualifications...voire les compétences. Du moment où les salariés sont compétents, on peut les considérer comme un capital. Ce dernier, peut être défini « *au niveau individuel, capital humain est synonyme de « ressource humaine » (chacun possède son capital humain. Au niveau organisationnel, le capital humain désigne l'ensemble des ressources humaines ou des actifs intangibles apportés par les salariés au travail. L'entreprise ne possède pas son capital humain, elle en dispose en vertu du contrat individuel de travail conclu avec chaque salarié* »  
*L'expression capital humain est apparue pour la première fois sous la plume de Theodore Schultz, prix Nobel d'économie. Le capital humain se divise en quatre parties :*
  - 1- *Le savoir : ma maîtrise d'un ensemble de connaissance*
  - 2- *L'habilité : la maîtrise d'un savoir-faire développé par l'expérience*
  - 3- *Le talent : les qualités obtenues à la naissance*
  - 4- *Le comportement au travail : les manières de faire observables* » (Le louarm, 2010, P 27)

Par ailleurs, nous tenons à préciser que l'évolution de cette fonction n'est pas identique pour toutes les firmes. Elle dépend du secteur d'activité, de la taille mais également du contexte concurrentiel ou encore du style de management en place.

Nous distinguons quatre étapes dans l'évolution de cette fonction

### **1-1- Les prémices de la fonction (de la révolution industrielle à 1910)**

Cette époque est marquée par l'apparition massive des firmes industrielles (boom industriel) et le conflit qui opposait les gens de métier aux nouveaux entrepreneurs (Zarifian, 1999) d'une part, et d'autre part, la croissance du nombre de salariés qui a obligé les firmes de l'époque à rationaliser les pratiques de gestion du personnel (Moreno, 2008)

La fonction personnel n'était pas encore identifiée au sein des firmes, les questions du personnel étaient traitées par un service d'administration, géré par les patrons ou les

contremaîtres. (Barraud ; Kittel et Moule, 2000). Les premières lois sociales qui avaient comme objectif la protection des salariés faisaient leur apparition.

### **1-2- L'émergence de la Fonction Personnel (1910 à 1960)**

D'après (Alis, Besseyre des Horts, Chevalier, Febi et Perreti, 2012) la fonction personnel a fait son apparition officielle (au sein des firmes américaines) en 1912, même si son rôle n'était pas aussi important au sein de la firme, elle s'occupait de la paie, des relations avec les syndicats...

Cette phase a commencé avec l'apparition d'un mouvement d'organisation (OST) « Organisation Scientifique du Travail » initié par Taylor (1911). Cette organisation dite scientifique cherchait avant tout à produire en masse en faisant travailler les salariés d'une manière efficiente. L'OST a :

- Apporté une approche scientifique au travail,
- Séparé la conception de l'exécution,
- Assuré la sélection de l'individu le plus apte,
- Contrôlé et encadré les salariés...

Le salarié était considéré comme un simple facteur de production que le manager devait rentabiliser à travers une organisation scientifique du poste de travail. La personne habilitée à le faire devait étudier et analyser les mouvements nécessaires pour chaque tâche et ensuite mettre (placer) le salarié qui devait exécuter des procédés rationnels. « **Objectif de ces méthodes : rationaliser chaque poste de travail pour avoir un rendement maximum. Méthode pour y parvenir : découper le processus de réalisation d'un produit en tâche bien délimitées, chaque tâche ainsi délimitée est confiée à un opérateur qui aura à la répéter tout au long de son poste de travail** » (Ledoux, 2008, P2).

L'encouragement des salariés se basait sur l'augmentation de la productivité, le salarié qui produit plus aurait une rémunération plus importante. « **Taylor préconise de mettre un salaire à la pièce (la norme de production étant fixée par l'étude des temps de travail) l'ouvrier qui dépasse la norme peut ainsi espérer un salaire supérieur de 25 à 50% à celui qui n'atteint pas la norme** » (Benchemar et Galindo, 2009, P 17)

Par ailleurs, la fonction personnel n'était pas présente explicitement dans les six grandes fonctions identifiées par Fayol, mais implicitement, elle était présente dans la fonction sécurité afin d'assurer les non-grèves et éviter les problèmes sociaux qui peuvent avoir des effets négatifs sur la bonne marché de la firme. (Dietrich et Pigeyre, 2005)

D'une manière générale nous pouvons dire que trois auteurs ont principalement influencés cette fonction dans ses débuts, d'une manière directe ou indirecte, à savoir : Taylor, Fayol et Weber. Même, s'ils divergent sur quelques principes comme l'unité de commandement<sup>32</sup>, sur l'autorité hiérarchique<sup>33</sup> ou sur la reconnaissance de l'existence d'un groupe humain, leurs principes ont contribué au développement de cette fonction lors du début du 20<sup>ème</sup> siècle qui devient la fonction personnel.<sup>34</sup>

Ils mettent des principes et des règles qui vont guider la fonction personnel dans ses débuts, telles que :

- La rémunération selon le rendement,
- La notion de qualification et de poste de travail,
- L'autorité (la manière de commander rationnellement),
- La division du travail et la spécialisation des tâches...

La fonction personnel à l'époque s'occupait généralement de quatre missions principales qui sont le recrutement, la rémunération, la réglementation, et le contrôle. (Plane, 2006). « **La fonction personnel se caractérise notamment par :**

- **Une centralisation : homogénéisation des statuts, structuration de leur mode de gestion, négociation avec les syndicats,**
- **Une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées,**
- **Une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise »** (Moreno, 2008, P 7)

Le recrutement à l'époque ne se basait pas sur des critères strict, le plus important était la force physique du moment où les salariés ne devaient pas prendre d'initiative<sup>35</sup> (Zarifian, 1999), la rémunération était fonction de la productivité (Benrouane, 2010), la réglementation au sein des firmes était stricte avec des systèmes de sanction et le contrôle était partie intégrante du taylorisme.

---

<sup>32</sup> Les travaux de Taylor et de Fayol se complètent mais ils divergent sur l'unité de commandement.

<sup>33</sup> Weber s'oppose à l'autorité classique

<sup>34</sup> [http://www.memoireonline.com/02/09/1995/m\\_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations1.html](http://www.memoireonline.com/02/09/1995/m_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations1.html). Consulté le 29/03/2013.

<sup>35</sup> A noter qu'avec la crise de 1929 les firmes sont touchées et par conséquent, elles ne recrutent que rarement, car elles étaient en situation difficile. Vers 1935 la situation économique s'est redressée et les firmes avaient besoin de salariés.



Par ailleurs, un autre courant de pensée, appelé « *le Mouvement des Relations Humaines* » englobant des chercheurs comme Mayo, Maslow, Likert, Mc Gregor... a permis à cette fonction de se développer, mais sans remettre en cause les principes fondateurs de Taylor ou de Fayol. Ce courant va chercher à établir un lien entre la satisfaction des travailleurs et le niveau de productivité. Il s'intéresse à l'étude du comportement des salariés pour comprendre mieux les conditions qui affectent leurs satisfactions. En bref, il a pris en charge les besoins émotionnels et psychologique des travailleurs.

Ce mouvement a eu un impact sur les firmes en matière de commandement, du moment où ce sont les psychologues qui ont remplacés les anciens militaires en matière de gestion. En plus, ce courant a apporté un plus à cette fonction comme la formation, la sécurité et l'hygiène. (Plane, 2006). Cependant, ce courant a été remis en cause par la suite, car il n'existe aucun indicateur qui peut confirmer que la satisfaction des salariés peut agir sur la rentabilité de la firme. Cette satisfaction est un facteur très complexe et qui diffère d'un salarié à un autre. En plus, en se focalisant sur les émotions des salariés, ce courant a négligé les procédures de bon management de la firme.

### **1-3- De la fonction personnel à la fonction Ressources Humaines (de 1960 à 1990)**

Les critiques avancées concernant l'école classique et le mouvement des relations humaines ont donné naissance au sein des firmes à une nouvelle forme de gestion des salariés qui est appelée « Management des Ressources Humaines »<sup>36</sup> qui a essayé de concilier et d'équilibrer à la fois besoin organisationnel et individuel. (Benraouane, 2010).

Cette période coïncide avec

*Les trente glorieuses et le développement de la grande industrie.* Après la seconde guerre mondiale et durant près de trente ans, la plupart des pays ont connu une croissance économique durable et régulière marquée par le plein-emploi<sup>37</sup> et l'expansion de la consommation (consommation de masse) accentuée par l'évolution du pouvoir d'achat. La production en masse (fordisme et toyotisme) a permis aux firmes de l'époque de réaliser des productivités supérieures en continu grâce à leurs maîtrises des coûts<sup>38</sup>. Cette situation n'a pas été sans conséquences sur la fonction personnel de l'époque, qui a commencé à adopter de

---

<sup>36</sup>La notion de management des ressources humaines a été utilisée pour la première fois aux Etats-Unis dès les années 1960, reprise plus tard par d'autres pays.

<sup>37</sup> Certains pays ont connu une croissance économique rapide et parfois exceptionnelle comme c'est le cas du Japon (le taux moyen de croissance était de 5%) avec un taux de chômage relativement faible. Cette période est appelée encore les trente ans de prospérité.

<sup>38</sup> Ces firmes étaient efficaces, car elles produisaient à des prix réduits en raison à l'organisation de l'époque.

nouvelles méthodes dans la sélection des nouveaux salariés (recrutement) avec l'apparition de quelques organismes intermédiaire pour faire le lien entre la firme et les candidats. La rémunération augmentait à chaque fois que la productivité augmentait. Enfin, le début les années 1970 se caractérise par l'apparition et le développement des logiciels qui facilitent la gestion du personnel. **« Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique »** (Moreno, 2008, P 6)

*Le choc pétrolier des années 1970 et qui a été fatal pur un grand nombre de firmes, le prix du pétrole qui s'est multiplié par trois, voire quatre en 1973<sup>39</sup> aura des conséquences néfastes sur les firmes qui ont vu leurs coûts de production s'élever brusquement ce qui a provoqué une forte inflation<sup>40</sup> et par conséquent un ralentissement de l'économie en général et des firmes en particulier.*

*La concurrence et l'apparition des nouveaux concurrents tels que l'industrie Nipponne : Ce qui a contraint certaines firmes à avoir recourt à des alliances, F&A délocalisation...qui ont bouleversé le management d'une manière générale et le management des salariés en particulier :*

- Reconversion des salariés,
- Plans sociaux,
- Mobilité géographique,...

Face à cela les salariés qui durant des années ont développé un sentiment d'appartenance envers une firme, et que cette dernière se trouve vendue, peuvent perdre leurs emplois. Les DRH de l'époque devaient trouver des politiques pour intégrer les nouveaux salariés.

Cependant, les firmes japonaises avaient déstabilisé l'ordre établi jusqu'alors, le succès industriel NIPON va devenir le modèle à suivre pour certaines firmes, la fonction RH devait être la structure chargée d'accompagner la mise en place des systèmes de gestion tels que la qualité totale ou le juste à temps. Autrement dit dans la formation des salariés pour les préparer à adopter de nouvelles méthodes.

Ce contexte a poussé les firmes de l'époque vers l'automatisation qu'elles considéraient à l'époque l'issue à leurs problèmes.

---

<sup>39</sup> Décision pris par l'OPEP.

<sup>40</sup> Une des raisons de la croissance des firmes durant les trente glorieuses était le prix du pétrole qui était peu cher (abordable) ce qui s'est répercuté directement sur leur croissance.

La crise économique du début des années 1980 qui a touché plusieurs secteurs économiques, à une nouvelle fois contraint les firmes (comme une décennie auparavant) à adopter des méthodes d'ajustement de l'emploi en situation d'urgence qui s'est traduit par des formations de reconversion pour certains salariés, cessation anticipée d'activité pour la catégorie âgée et licenciement pour d'autres. A noter aussi l'apparition des emplois dit précaires (Zarifian, 1996), ces emplois n'étaient pas bien rémunérés, mais ils participaient à l'absorption du chômage et ils permettaient aux jeunes d'acquérir de l'expérience.

La généralisation de l'usage des TIC dans les firmes a provoqué une mutation dans la manière avec laquelle les salariés étaient gérés (GPEC, gestion du temps de travail...) ce qui s'est traduit par des plans de désajustement du personnel en termes quantitatif et qualitatif à la fois. Le passage d'un atelier qui travaillait manuellement à un atelier robotisé aura un impact direct sur le nombre des salariés qui va diminuer d'une manière considérable, et même ceux qui restent devront être remplacés du moment qu'ils n'ont pas la qualification nécessaire.

Ces changements affectent la fonction qui change dans ses manières de faire, le tableau suivant nous montre la différence entre l'administration du personnel et la gestion des ressources humaines.

**Tableau 7 : La GRH comparée à l'administration du personnel**

Gestion de la main d'œuvre	Administration du personnel	GRH
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

**Source : Cadin et al, 2002, P 11**

Cependant, les investigations menées par certains chercheurs montrent que ce nouveau contexte nécessite une requalification des salariés déqualifiés à cause des mutations accélérées, ce qui va donner naissance à ce que nous appelons l'organisation qualifiante<sup>41</sup> (Zarifian, 1992). Selon ce dernier, une organisation ne peut devenir qualifiante que lorsqu'elle va considérer :

- les événements imprévus qui surgissent et qui perturbent le fonctionnement normal peuvent être considérés (ces événements peuvent être interne comme les pannes,

<sup>41</sup> Le terme a été utilisé pour la première fois par un dirigeant de firme, Antoine Riboud (PDG de [Boussois-Souchon-Neuvesel](#))

respects des délais, de qualité...ou externe comme des réclamations de la part des clients) comme des occasions d'apprentissage, du moment où le salarié devra prévoir, anticiper et faire face à ces évènements imprévus et cela par la prise d'initiative, il ne s'agit plus d'exécuter des tâches prescrites par la mobilisation de la force physique seulement, mais de mettre en pratique une intelligence dans l'action.

- la communication comme moteur à la bonne marche de la firme, du moment qu'on ne peut pas travailler sans communiquer. L'apparition d'un évènement nécessite une forte communication au sein de la firme, contrairement aux pratiques des 20<sup>ième</sup> siècles qui interdisait toute forme de communication car le mot d'ordre était la division du travail. A noter que la division du travail ne supprime pas les problèmes de coordination
- Le travail actuel est considéré comme un service rendu au consommateur usager, du fait qu'il va améliorer son mode de vie, tout en restant à son écoute pour satisfaire ses attentes.

Ce qui redéfinit la notion de poste de travail, qui n'aura aucun sens dans le contexte actuel dans un grand nombre d'industries (Zarifian, 1999). Ce dernier, identifie trois raisons qui remettent en cause la notion de poste de travail :

- Du point de vue économique : la notion de poste est trop rigide, dans une époque où les mots d'ordre sont l'innovation et flexibilité,
- Du point de vue organisationnel : le travail devient de plus en plus imprévisible ce qui nécessite de plus en plus de liberté d'initiative et de décentralisation,
- Du point de vue social : depuis les années 1960/1970 les salariés ne veulent plus être considérés comme des machines et exigent plus d'autonomie.

#### **1-4- Du Management des Ressources Humaines au Management Stratégique des Ressources Humaines (de 1990 à nos jours)**

Zarifian a déjà constaté dans le milieu des années 1980 que certaines firmes ont réussi à dépasser ces obstacles par ce qu'il appelle « *une sortie par le haut* ». Qui veut dire « *par la qualité des produits, la personnalisation du rapport au client, le raccourcissement des délais, toute une série de performances nettement plus élevées qu'auparavant. Ainsi, ces entreprises faisaient le pari d'une stratégie de différenciation (en termes d'analyse stratégique : comment offrir des avantages aux clients que les concurrents ne sont pas*

*capables d'offrir*).»(Zarifian, 2009, Intervention orale sur « compétences, stratégies et organisation »)

Cette époque est marquée par l'importance données aux facteurs internes de la firme et en particulier aux compétences (Hamel et Prahalad, 1989 ; Le Boterf, 1994 ; Zarifian 1999...) <sup>42</sup> véritable source d'avantage concurrentiel. Il ne s'agit plus de gérer les salariés comme des machines et de les voir comme des simples exécutants, mais de les considérer comme des ressources (compétences) qu'il faut acquérir, développer et exploiter. Ce qui veut dire que la firme devra prévoir les changements qui peuvent surgir dans les marchés et avoir une idée sur les compétences qui seront nécessaires dans ce futur (Plane, 2006). *« C'est ce qu'on appelle la perspective stratégique de la gestion RH. Ce rôle est devenu un rôle critique à la réussite de l'entreprise comme en témoigne l'étude réalisée par l'université de Michigan qui considère la capacité de comprendre la stratégie de l'entreprise et à faciliter sa compétitivité sur le marché comme une qualification essentielle à la performance du manager des RH »* (Benraouane, 2010, P 25)

Cependant, l'évolution de la fonction personnel vers la fonction RH n'a pas remis en cause les pratiques administratives comme la gestion des salaires, des promotions, des congés, de l'absentéisme...mais, ce passage s'est traduit par l'enrichissement de la fonction par la prise en compte de la formation, le développement des compétences, l'anticipation des besoin en matière de compétences...

En effet, le contexte actuel a fait en sorte que cette fonction RH devienne une fonction stratégique par une allocation judicieuse des RH sur le plan quantitatif et surtout qualitatif, système de formation motivation, et fidélisation des salariés. Le management stratégique des RH *« est le processus par lequel les pratiques en ressources humaines sont intégrées aux stratégies de l'entreprise »* (Ulrich, 1997, cité par Brown et autres, 2009, P 4), et comme *« systèmes organisationnels conçus pour atteindre des avantages durables grâce aux employés »* (Snell, Youndt et Wright, 1996, P 62), et comme *« un processus par lequel les organisations s'efforcent d'intégrer le capital humain, social et intellectuel de leurs employés aux besoins stratégiques de l'entreprise »* (Bamberger et Meshoulam, 2000, P 6) (Cités par Brown et autres, 2009, P4)

Cette fonction comme nous l'avons vu plus haut n'était pas stratégique, mais elle s'est métamorphosée car au début du 20<sup>ième</sup> les salariés étaient considérés comme une simple force

---

<sup>42</sup> A noter que Hamel et Prahalad s'intéressent aux compétences clé et les autres aux compétences individuelles.

de travail, durant les années 1960 le facteur humain était considéré comme un moyen qui peut faciliter la mise en œuvre de la stratégie pour la firme, cette fonction dans les années 1980 était reliée à la stratégie de la firme, mais sans y être intégrée. Il a fallu attendre l'émergence d'un courant de pensée basé sur les ressources pour que les ressources internes de la firme ne soient plus considérées comme des variables d'adaptation, mais comme des facteurs susceptible d'engendrer à la firme un avantage concurrentiel. (Schmidt et Mercier, 2004). Cette approche a donné de l'importance aux facteurs humains en le considérant comme un élément important dans l'élaboration de la stratégie.

Par ailleurs, un certain nombre d'auteurs restent sceptiques sur l'idée que la RH est devenue un facteur stratégique comme c'est le cas de (Barraud ; Kittel et Moule, 2000) qui affirment suite à une enquête sur le rôle des cadres dirigeants de la fonction RH (au sein des firmes françaises) que seulement 05% d'entre eux ont réellement un impact sur la stratégie de la firme.

Cela veut dire que la fonction RH reste toujours une fonction d'ajustement à la mise en œuvre de la stratégie. *« C'est un défi majeur pour la fonction ressources humaines que d'identifier, de préparer et mettre à disposition en temps utile les compétences nécessaires à la réalisation de sa stratégie »* (Réal et Duffour, 2006, cité par Le Boulaire et Retour, 2008, P7)

Cependant, certains auteurs affirment que la ressource humaine est un facteur important (stratégique) pour l'obtention d'un avantage concurrentiel. (Pfeffer, 1994 ; Baron et Kreps, 1999 ; Bayad et al, 2004 ;...) surtout lorsqu'elles sont rare, difficilement imitables et non-substituables (Barney, 1991). Son application engendre un comportement positif de la part des salariés comme l'engagement, l'appartenance et la satisfaction. (Brown et autres, 2009)

Une enquête réalisée au sein de plusieurs firmes issues de plusieurs pays montre que les DRH participent pleinement dans les décisions stratégiques de la firme. (Martory et Crozet, 2013). De notre point de vue , la stratégie et les ressources humaines devront être associées plus que jamais, car il se trouve que la stratégie est centrée sur le futur, autrement dit sur le long terme, même si cette dernière n'a pris en compte le facteur humain comme source principale lors de sa formulation (ce qui veut dire qu'elle a été bâtie sur la base de l'environnement comme c'est le cas dans l'approche basée sur l'activité), la RH qui est le facteur clé de son application et de sa mise en œuvre évoluera du moment où le savoir et les compétences évoluent sans

cesse<sup>43</sup>. Par conséquent la RH est un facteur clé dans la réussite de la stratégie de la firme, d'une part, et d'autre part, cette dernière (c'est-à-dire la firme) pourra formuler sa stratégie sur la base de son potentiel humain, dans le cas où son patrimoine de compétences est important (comme Apple par exemple).

Dans cette phase, les firmes ont compris que pour être performantes, elles doivent investir dans la ressource humaine, ce que s'est traduit par plusieurs initiatives entreprises pour développer les compétences.

## **2- Les orientations de la fonction Ressources Humaines**

La mutation qu'a connue la fonction RH a eu un impact sur son rôle qui était limité seulement à quelques missions administratives. Ainsi, pour répondre aux défis auquel la firme est confrontée actuellement, cette fonction RH se voit attribuer quatre grandes missions, à savoir :

### **2-1- La planification**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un moyen qui est utilisé par la firme dans le but d'anticiper les besoins RH à court terme et à moyen terme par l'adaptation de la RH aux exigences stratégique (interne) ou environnementaux (externe) futurs, « *il s'agit d'introduction du temps dans la gestion* » (Gilbert, 2006, P 12). La GPEC n'est pas un outil, mais une démarche qui implique la mise en place d'un processus.

Cette pratique bien qu'elle s'est développée dans les années 1980, a émergé dans les années 1950 suite à la succession de plusieurs modèles de gestion (Pigeyre, 2007). Car l'intérêt des firmes à la prévision date depuis fort longtemps.

Au début, autrement dit dans les années 1950, l'anticipation du besoin en RH était purement quantitative (masse salariale, promotion, recrutement...), s'inscrivant dans la démarche de la planification stratégique, les firmes s'intéressaient aux besoins futurs en terme d'effectif afin d'avoir une idée sur leurs besoins par rapport à l'existant, cette prise en compte était influencée par la recherche opérationnelle et l'introduction de l'informatique.

Entre 1970 et 1975 sous l'influence des idées de l'école des relations humaines (Gilbert, 2006) la gestion prévisionnelle était centrée sur la gestion des carrières (précisément sur les carrières des cadres), car ces derniers voulaient que la firme leur offre des carrières plutôt

---

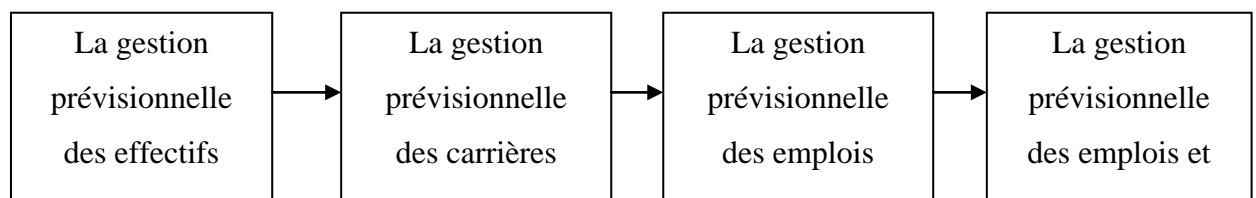
<sup>43</sup> D'après le BCG, la masse des connaissances disponible actuellement double tous les 7 ans, et en 2050 elle doublera tous les 72 jours. (Ducieux, Abate et Kachaner, 2009). Cela veut dire que la firme devra être en mesure d'actualiser et en permanence les compétences de ses salariés.

qu'un emploi, mais qui a été rapidement amorcé et ce suite à l'incertitude de l'environnement<sup>44</sup> qui a eu un impact sur la performance d'un nombre important de firmes (qui ont eu recours à des plans de licenciement comme on l'a vu plus haut), les conduisant à s'intéresser aussi à l'aspect qualitatif plus qu'à l'aspect quantitatif.

Dans les années 1980, la gestion prévisionnelle s'est focalisée sur les emplois, elle portait le nom de « gestion prévisionnelle des emplois », les plans de licenciement et de dégraissage ont contraint les firmes à prévenir les crises en prenant en compte les évolutions en termes d'emploi.

Les mutations continues de l'environnement ont remis en cause le travail prescrit en faveur de la capacité à faire face aux situations imprévues (Zarifian, 1999), ce qui a amené les firmes à prendre en compte la question des compétences, leurs permettant de faire évoluer la gestion prévisionnelle vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. (Cadin, 2004), « *le développement des démarches de gestion prévisionnelle s'est progressivement accompagné de celui de la notion de compétence* » (Saint Giniez et Bernard, cités par Weiss, 1999, P. P 386-387) grâce à cette dernière la firme est en mesure de gérer un environnement incertain et en même temps de développer l'employabilité de ses salariés.

**Figure 15 : L'évolution de la GPEC**



**Source : Etabli par nous-mêmes**

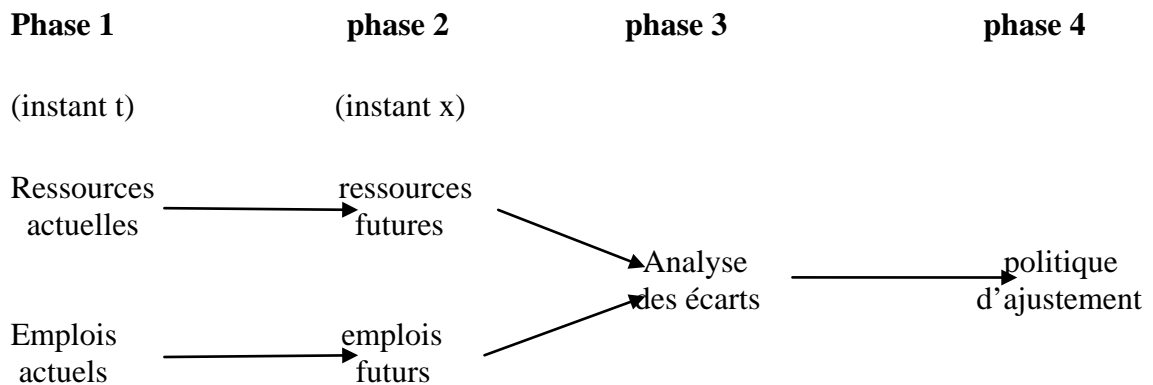
Cette gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut être définie comme « *une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectif) que sur le plan qualitatif (compétence)* » (Weiss, 1999, P 805), ou comme « *la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectifs et de compétences), en fonction de son plan stratégique (ou du moins*

<sup>44</sup> Conséquence su choc pétrolier de 1973



*d'objectifs à moyen terme bien identifiés) et impliquant le salarié dans le cadre d'une évolution professionnelle » (Thierry et Sauret, 1993, P 23)*

**Figure 16: Les étapes de la GPEC**



**Source : Mallet, 1991, P 200**

Le schéma de base proposé par Mallet (1991) sert de guide et de référence pour la GPEC. Ce schéma propose de faire l'analyse des écarts entre les ressources actuelles dont dispose la firme et les ressources futures dont la firme aura besoin, et entre les emplois actuels et les emplois futurs pour les ajuster ensuite.

S'inspirant du principe de contrôle de gestion, le schéma de base « *ne constitue pas une pratique en soi, mais sert de guide, de référence pour conduire l'analyse et élaborer des solutions* » (Cadin, Guérin et Pigeyre, 1997, P 85)

Cependant, la GPEC est une démarche qui peut être décomposée en six étapes :

- « - *une analyse exogène des tendances de l'environnement ;*
- *Un diagnostic stratégique interne ;*
- *Un inventaire des ressources disponibles (ressources humaines, compétences) ;*
- *Une définition des besoins (emplois) ;*
- *Une analyse des écarts issus de la confrontation emplois/besoins ;*
- *La mise en œuvre de plans d'actions et scénarii successifs pour pallier ces décalages ».* (Barruel Bencharqui, Le Flanchec et Mullenbch-Servayre, 2011, P 6)

Par ailleurs, la GPEC est une démarche qui permet à la firme de concilier deux objectifs, qui sont l'anticipation et l'action (Dietrich et Parlier, 2007). Elle a comme principale mission d'anticiper les effets de mutations de l'environnement (interne ou externe) sur les métiers individuels. (Mérindol et al, 2009). En bref elle vise à réaliser certains objectifs, à savoir :

- Anticiper l'adaptation des compétences aux évolutions des emplois ;
- Développer de nouvelles compétences afin de ne pas être dépassé par les évolutions technologiques et économiques ;
- Avoir une veille technologique et former les salariés afin de leur garantir l'employabilité ;
- Minimiser les risques et les couts liés aux déséquilibres ;
- Mettre en œuvre des actions d'ajustement efficaces ;
- Eviter la perte des savoirs lorsque les salariés quittent la firme. (Mallet, 2002)

**Tableau 8: les enjeux d'une démarche GPEC**

Entreprise	Salariés
<ul style="list-style-type: none"><li>- Enjeux économiques : sauvegarde de la compétitivité</li><li>- Enjeux la professionnalisation : adaptation des compétences, reconversion</li><li>- Enjeux démographique : transmission des compétences, maintien dans l'emploi</li><li>- Enjeux sociaux, éviter les PSE, RSE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Enjeux de développement professionnel</li><li>- Enjeux de sécurisation et d'employabilité</li><li>- Enjeux de visibilité des mutations et des évolutions des métiers de l'entreprise</li><li>- Enjeux de reconnaissance</li><li>- Enjeux d'utilisation de ses droits</li></ul>

**Source : ANACT, 2007 (cité par Bencherqui et al, 2011, P 19)**

Cependant, les auteurs estiment que cette démarche de GPEC souffre de quelques lacunes, comme le caractère trop instrumental des dispositifs et qui intègre l'hypothèse de l'existence d'une « bonne et unique façon de faire les choses » (Rojo, 1994. Cité par Abraham ; Brillet ; Coutelle et Hulin, 2010, P 5), ou sa logique réactive face aux mutations de l'environnement qui s'inscrit dans une démarche classique de la stratégie (Louart, 2006), qui consiste à subir le futur (Gilbert, 2006). Ce qui veut dire que l'évolution des compétences sera relative aux évolutions qui se sont déjà réalisées ou en passe de le devenir. (Mérindol et al, 2009)

Dans ce cadre, les auteurs préfèrent la prospection à la GPEC, dans la mesure où cette dernière se voit lui imposer un avenir, la prospection quant à elle se base sur l'imagination d'un avenir possible (Scounarnec, 2002). C'est une sorte de rupture avec la GPEC, car il

s'agit de détecter les signaux des changements à venir (Boyer et Wickham, 2002), de manière à ne pas dévoiler le futur, mais faire des efforts pour le construire (Gilbert, 1999), « l'activité prospective vise à stimuler l'intuition des auteurs, à développer une compréhension nouvelle du monde, à construire des grilles d'analyse en rupture avec leurs cadres de référence préexistents » (Boetz, 2005. Cité par Mérindol et al, 2009, P 318). On peut aussi la définir comme « *démarche d'anticipation des futurs possibles en termes de compétences, d'activités et responsabilités d'un métier, et permet d'envisager les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoirs faire professionnels, comportements et savoirs êtres, qui seront demain les plus à même de servir l'organisation* » (Scouarnec, 2002, P 365).

## **2-2- Attirer les (futurs) talents**

Généralement, on entend par attirer le processus de recrutement, qui est en réalité une pratique indispensable pour chaque firme, l'engageant directement sur le long terme, du moment où l'acquisition d'une main d'œuvre compétente peut participer au succès de la firme. (Moreno, 2008). En effet, réussir à recruter une main d'œuvre de qualité est un enjeu stratégique pour la firme, qui peut lui assurer une réactivité, une souplesse, voire une anticipation et par conséquent un avantage concurrentiel.

Il est défini (le recrutement), comme incluant « *ces pratiques et activités mises en place par l'organisation dans le but premier d'identifier un groupe de candidats désirés, de les attirer parmi ses employés et de les retenir, du moins à court terme* » (Berben, 1998, P 5). C'est aussi, un levier de régulation des effectifs, qui procure à la firme le profil de main d'œuvre dont elle a besoin. (Citeau, 1994)

Cependant, cette pratique de GRH requiert beaucoup de débats, car c'est le processus qui permet :

- D'intégrer ou de rejeter un candidat ;
- De mettre en relation la firme et les individus qui se trouvent dans le marché du travail, ouvrant ainsi la firme sur son environnement extérieur ;
- De refléter la situation économique et sociale du pays (équilibre ou déséquilibre entre l'offre et la demande). (Cadin, Guérin et Pigeyre, 1997)

Ce processus de recrutement passe par généralement par les étapes suivantes :

- L'identification et la spécification du besoin de la part de la firme ;
- Description du poste ;
- Stratégie de recrutement (recrutement interne ou externe)

- Rédaction de l'offre et diffusion de l'annonce ;
- La présélection ;
- La sélection ;
- La décision et la signature du contrat ;
- l'intégration.

Par ailleurs, il ne suffit plus de proposer un emploi pour recevoir les nouveaux talents, la firme devra être capable d'attirer les meilleurs candidats on suscitant leurs envies, la firme devra se différencier des autres firmes présentes sur le marché par le renforcement de son attractivité. (Chaminad, 2010) faute de quoi elle n'aura pas le profil des candidats espérés ce qui aura des conséquences négatives sur la qualité de ses produits ou services et par conséquent, la satisfaction des clients. « ***Le succès d'une entreprise repose en définitive sur le type d'employés qui y travaille, ce qui incite les entreprises à attirer et à conserver les bons employés*** » (Blackman, 2006, P 367)

En effet, il existe une forte concurrence entre les firmes, pour attirer les meilleurs talents. (Derouiche, 2009), ce que Johnson (2000) appelle « *la guerre des talents* », phénomène engendré par le déséquilibre démographique provoqué par le vieillissement de la population active « *papy-boom* » et l'arrivée d'une population jeune qui est moins nombreuse. (Peretti, 2005 b), surtout dans les secteurs qui nécessitent une haute qualification. (Van De Portal, 2008)

Ce phénomène pourra être vu autrement, de nos jours, les firmes se livrent une concurrence acharnée entre elles pour s'attacher les services des meilleurs candidats d'une part, et d'autre part l'accroissement de la qualification chez les candidats pour répondre à cette exigence. (Peretti, 2011)

Cette quête d'attirer les meilleurs talents, nous renvoie directement au concept de « *Marketing des RH* » (Liger, 2004), appelé encore par d'autres le « *Marketing Social* » qui consiste à adopter les logiques et les techniques du marketing dans le but de séduire les futurs collaborateurs (en externe) et de fidéliser ceux qui le sont déjà (en interne), ce qui permettra à la firme de mieux connaître son environnement (interne et externe) et adapter par conséquent son offre RH. (Liger, 2007)

Il s'agit, de développer des relations durables et plus individualisées avec les employés, et ce grâce à des innovations sociales, ce qui permettra à la firme de bâtir un nom et devenir attractive, c'est-à-dire créer un milieu de travail qui fait rêver comme celui de Google, donner

des salaires plus conséquent, être à l'écoute des salariés,...En bref, la firme pourra se démarquer par le biais d'une politique RH attractive, où la firme se sert de son image<sup>45</sup> pour communiquer et recruter. (Lavigne, 2003). *« L'image est l'une des raisons essentielles qui préside à l'orientation des jeunes-loups. Recruter est sans doute l'une des premières raisons pour lesquelles les dirigeants des firmes (...) envisagent une campagne de publicité d'entreprise »* (Hébert, 1987, P 128). La firme devra changer de logique, elle ne devra plus attendre que les individus postulent, mais d'aller les chercher.

A noter que ce marketing des Rh n'est pas fait pour les PME, mais plutôt pour les grandes firmes qui cherchent à attirer des profils rares impossibles de trouver dans les circuits habituels de recrutement. Les PME n'ont ni la notoriété, ni la capacité financière pour proposer des salaires conséquents. A propos de ce sujet Guy Cristian PDG fondateur de BIOCORDIS FRANCE<sup>46</sup> estime que sa firme propose une convivialité et de bonnes conditions de travail dans le but de fidéliser les salariés, *« Aussi, nous exerçons la politique de la « porte ouverte », c'est-à-dire que tout collaborateur peut parler au dirigeant des problèmes qu'il rencontre dans son travail, sans en demander au préalable l'autorisation à son manager. Cela évite les non-dits et les rancœurs qui peuvent exister au sein de l'entreprise »* (Guy Cristian, 2010)<sup>47</sup>

Le marketing des RH se définit comme une nouvelle approche de relation salarié/entreprise qui *« consiste à considérer les collaborateurs présents ou potentiels comme des clients, au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour :*

- *attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer ;*
- *fidéliser des collaborateurs impliqués »* (Liger, 2007, P 9)

Par ailleurs, la stratégie marketing des RH est une démarche qui consiste à créer une marque employeur, en d'autre terme, elle consiste à créer un mode dans lequel les futurs talents voudront appartenir, pour cela la firme devra réaliser une analyse approfondie de son environnement interne et externe, ce processus passe par plusieurs étapes, à savoir<sup>48</sup> :

---

<sup>45</sup> L'image employeur est différente de l'image de marque de la firme.

<sup>46</sup> PME de 40 salariés spécialisée dans la vente, la maintenance et l'étalonnage de matériel médical et paramédical

<sup>47</sup> Propos recueilli sur le lien suivant : <http://marque-employeur.blogspot.com/2010/04/le-marketing-rh-vu-par-un-patron-de-pme.html>. Le 04/08/2015

<sup>48</sup> La démarche a été empruntée de l'article d'Asli et Baakil, 2011.

### **2-2-1- Un diagnostic préliminaire**

C'est la première étape à faire et qui consiste à chercher à détecter les dysfonctionnements qui se trouvent en interne, ce qui pourra permettre à la firme d'avoir une idée sur le climat social qui règne à l'intérieur, qui sera à l'origine de la continuité ou du départ des salariés, et de s'interroger sur les attentes vis-à-vis de la firme.

En même temps, la firme devra recenser d'une part les facteurs qui motivent les salariés pour servir de base à un environnement fidélisant, et d'autre part les facteurs qui démotivent les salariés pour les prendre en considération afin d'éviter une baisse dans la productivité.

### **2-2-2- La segmentation et le ciblage des RH**

La segmentation est en train de devenir une obligation pour chaque firme désireuse de se procurer les meilleurs talents. (Derouiche, 2013) « *Segmenter en GRH consiste d'abord à élaborer des catégories de salariés dont des modes de gestion seront différents sur la base de critères plus ou moins objectifs* » (Dietrich et Pigeyre, 2005, P2).

Dans le cadre d'une segmentation RH, la firme a le choix entre plusieurs types de segmentations (l'engagement, le potentiel...). Le recours à cette pratique permet à la firme de mieux connaître son marché afin de procéder ensuite à des ciblage important à la réalisation de ses objectifs. Ensuite, la firme devra procéder à des ciblage de ceux qu'elle cherche à attirer, conserver et fidéliser.

### **2-2-3- Le marketing mix**

Dans ce stade la firme devra adopter un marketing personnalisé pour chaque salarié, qui veut dire que la satisfaction ainsi que la fidélisation devront être personnalisées en prenant en compte les caractéristiques personnelles de chaque salarié. Cependant, il important de connaître le prix que va couter cette démarche car elle « *pourrait donner plus de pouvoir à la fonction RH, comme elle peut aussi orienter vers d'autres choix plus judicieux financièrement sans toutefois pénaliser la qualité du service rendu* » (Asli et Baakil, 2011, P 140), et d'autre part, de la placer au bon endroit et avec une communication efficace.

### **2-2-4- Construire une marque employeur**

Il s'agit d'une démarche qui offre à la firme la possibilité d'être attractif et distinctif à la fois par rapport à ses concurrents. De cette manière la firme pourra attirer les meilleurs candidats et garder l'élite de ses salariés. (Kapoor, 2010). Elle se définit comme « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels*

*l'entreprise, à titre d'employer est identifiée* » (Ambler et Barrow, 1996, cité par Podlunsek, 2009, P 13). En effet, une forte marque employeur pourra permettre à la firme d'attirer les futurs talents, de réduire le turn-over, de renforcer l'engagement des salariés et de réduire le coût de recrutement. (Berthon et al, 2005 ; Mandhanya et Saha, 2010)

La gestion des carrières doit trouver des techniques innovantes en effet, il s'agit de trouver de nouvelles méthodes dans la manière de gérer les carrières pour mieux impliquer les salariés afin de bien impliquer les salariés et les fidéliser. (Colle et Merle, 2007). La fidélisation des salariés est un sujet qui se trouve dans le centre de plusieurs recherches en GRH (Moulins, 1998 ; Peretti, 1999 ; Paille, 2004 ;...), car la relation d'emploi s'est fragilisée en raison du contexte économique et social (comme nous l'avons déjà vu plus haut). La fidélisation des salariés est une démarche qui est inspirée du Marketing, et précisément de la théorie de l'échange social, qui peut être transposée à la GRH et en particulier à l'emploi, du moment où la firme cherche à construire une sorte de relation durable avec certains salariés, la poussant ainsi à améliorer sa politique de communication, de rémunération...en bref, en visant le bien être des salariés. (Perretti, 2005b)

La fidélisation des salariés représente un enjeu important pour la firme car cette dernière si elle n'arrive pas à garder ses salariés, elle sera obligée de supporter certains coûts comme les coûts de recrutement, de formation...(Martory et Crozet, 2001). Ce qui veut dire que la firme qui est en mesure de garder ses meilleurs éléments économisera et pourra investir dans le développement des compétences par le biais de la formation. (Chaminade, 2003). De leurs parts, (Dion et al, 2001) trouvent que pour la firme, garder un salarié coûte moins cher que d'en recruter un nouveau.

Elle se définit comme « *la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe* » (Dutot, 2004, P 12), ou comme étant « *un état qui traduit l'attachement et la loyauté du salarié à l'entreprise. Dans la littérature, elle traduit une relation affective à l'organisation* » (Galois et Lacroux, 2012, P 53). Dans ce contexte un salarié fidèle est une personne qui possède « *une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes, et d'une façon générale un sentiment d'appartenance fort* » (Peretti, 2005b, P 110). Plus le salarié est attaché à la firme, moins il pense à la quitter. (Meyer et Allen, 1997). Cependant, la firme ne peut pas fidéliser tous les salariés, mais seulement ceux dont elle aura besoin de leurs compétences dans le futur. (Guilbert et Henda, 2008)

Pour attirer et fidéliser les salariés, la firme a le choix entre les outils classiques ou bien les outils modernes.

#### **2-2-4-1- Les outils classiques**

Dans ce cadre nous pouvons identifier deux critères, qui sont la rémunération et les avantages sociaux, qui sont considérés comme des facteurs importants de l'attraction, de motivation et de la fidélisation des salariés. (Gurrero, 2004)

Cependant, certains auteurs estiment que la rémunération à elle seule est insuffisante pour assurer la fidélité des salariés à long terme (Mermet, 2013), il faut que la firme s'intéresse aux perspectives d'évolution et de gestion de formation (Schermerhon et Chappell, 2008). Ce qui veut dire qu'en plus de la rémunération, la firme devra accorder une attention à la gestion des carrières et à la question de perfectionnement.

#### **2-2-4-2- Les outils modernes**

Dans ce travail, nous allons donner plus d'importance aux outils modernes, compte tenu de leur importance. La littérature qui traite ce sujet est abondante, mais nous avons choisi de nous limiter à quatre facteurs, à savoir (la satisfaction, l'implication, la motivation et la GRH à la carte)

**A-La satisfaction** : la satisfaction peut être définie comme ce que reçoit l'individu et ce qu'il estime être en droit de recevoir. (Locke, 1969)

Il existe un lien fort entre la satisfaction et la fidélisation des salariés (Paille, 2004). En effet, la satisfaction engendre la fidélité, du moment qu'un salarié n'éprouve nullement le besoin de partir. « **Le concept est intéressant, quelle que soit sa définition. Il met l'accent sur ce que la personne investit dans son travail ou son organisation** » (Neveu et Thévenet, 2002, P 1). En effet, pour (March et Simon, 1958) qui s'appuient sur des recherches antérieures, la raison principale qui pousse le salarié à quitter la firme est l'insatisfaction, « **plus grande est pour un individu sa satisfaction à l'égard du travail, plus faible sera l'attraction ressentie d'un changement** » (March et Simon, 1958, P 93)

Il existe cinq facteurs qui sont à l'origine de la satisfaction chez les salariés, les empêchant de quitter leurs firmes, à savoir : (Price, 1977, cité par Barthélemy, 2009)

- 2- Une bonne rémunération par rapport à ce que les autres firmes proposent ;
- 3- Une bonne intégration par rapport à ce font que les autres firmes;
- 4- Une communication efficace (instrumentale ou formelle) ;



- 5- La décentralisation du pouvoir.
- 6- La motivation

**B- La motivation :** les firmes qui cherchent à fidéliser leurs salariés doivent prêter une attention particulière à leurs motivations, en la renforçant. La motivation au travail est considérée comme « *les forces internes et externes favorisant le déclenchement, l'intensité et la persistance des comportements* » (Vallend et Thill, 1993, cité par Louche, 2007, P 109)

**C- L'implication :** l'intérêt des chercheurs pour cette notion remonte au début de la deuxième moitié du 20 siècle par des chercheurs tels que (Kelman, 1958 ; Etzioni, 1961...). Plusieurs études réalisées sur l'implication ont montré qu'il existe une relation négative entre l'implication des salariés et l'intention de départ (Neveu, 1996 ; Chang, 1999). En effet, une implication organisationnelle veut dire des salariés fidèles à leurs firmes (Porter et al, 1974). (Sources reprises de Barthélemy, 2009 ; Neveu, 1991 et Vernhet, 2012)

La notion d'implication organisationnelle se définit « *comme un ensemble de prédisposition mentales ou en état psychologique (sentiment et/ou croyances) concernant la relation d'un employé dans l'organisation* » (Allen et Meyer, 1996, P 252)

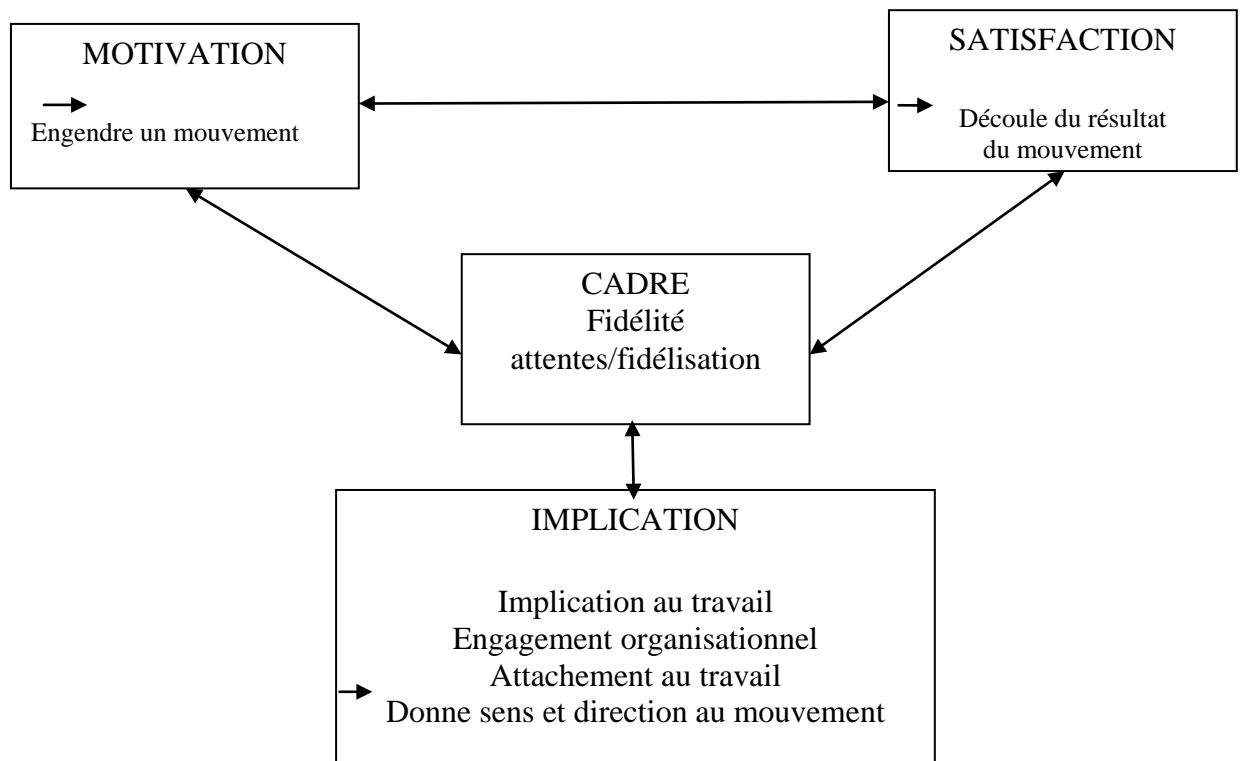
Ricketta et Van Dick (2005) recensent trois facteurs caractérisant l'implication organisationnelle :

- 7- L'identification (adhésion aux buts et valeurs)
- 8- L'engagement (volonté d'agir dans le sens de ces buts et valeurs)
- 9- La loyauté (désir de rester).

Dans le but de créer ce sentiment d'implication organisationnel la firme devra s'efforcer pour créer une sorte d'autonomie dans le poste occupé par le salarié (Mathieu et Zajac, 1990), ainsi que de créer un sentiment de confort (Gellatly, 1995). (Amadiou, 2004)

D'après la figure n° 17, la motivation déclenche un mouvement, dirigé et orienté par l'implication, ce qui au final va donner une satisfaction ; cette dernière sera à son tour à l'origine de la motivation. (Paillé, 2003, cité par Guilbert et Henda, 2008)

Figure 17: Le lien entre motivation, implication, engagement, attachement, satisfaction au travail



Source : Guilbert et Henda, 2008, P 6

**D- La GRH à la carte** : parmi les autres techniques et démarches utilisées, nous pouvons trouver ce que les auteurs appellent « *la GRH à la carte* », qui est une nouvelle pratique en GRH et qui s’inscrit dans le cadre du marketing des ressources humaines.

La GRH à la carte est une démarche qui permet à la firme de fidéliser ses salariés. (Barringer et Malkavitch, 1998 ; Colle, 2006...). Cette démarche cherche à concilier les objectifs organisationnels avec les souhaits et les désirs personnels, tout en cherchant à personnaliser les services RH pour répondre aux attentes singulières de chaque salarié. (Colle, 2006)

La GRH à la carte se définit comme « *un mode de gestion personnalisé selon lequel l’organisation se rapproche du projet et des besoins personnels de chaque salarié en lui offrant divers espaces de choix dans son emploi* » (Colle, 2006, P 11). Ces espaces de choix peuvent être la formation, l’aménagement du temps de travail et de carrières (Cerdine et al, 2005) en offrant divers choix de RH aux salariés. Cette pratique en GRH nous renvoie au besoin d’autonomie, qui est une nécessité et un besoin à la fois pour le salarié afin qu’il aura l’impression d’être le responsable de ses choix. (Deci et Vansteenkiste, 2004)

Par ailleurs, la GRH à la carte est différente du principe d'individualisation en GRH, du moment où cette dernière, autrement dit, l'individualisation se base sur une appréciation individuelle de chaque salarié pour prendre des décisions concernant la rémunération, la formation...(Savigny, 2006), tandis que la GRH à la carte s'intéresse à la spécificité de chaque salarié dans le cadre d'une approche relationnelle des RH par l'amélioration des liens sociaux entre le salarié d'une part et la firme d'autre part. (Colle, 2006)

### **2-3- La reconnaissance**

Le contexte actuel caractérisé par les changements accélérés et la quête de la firme pour être performante s'est répercuté négativement sur les salariés, et ce en faisant émerger un sentiment de non confiance vis-à-vis de la firme, d'insécurité, voire de de la dégradation du sentiment d'appartenance. (Peterson et Willing, 2004)

Cette situation oblige les salariés à s'engager d'avantage dans leur travail en faisant beaucoup d'efforts, en s'impliquant et en fournissant beaucoup d'énergie. Cet engagement de la part des salariés nécessite une reconnaissance de la part de la firme. (Bourcier et Palobart, 1997)

Dans le passé, la rétribution était le synonyme d'une rétribution monétaire des salariés en contrepartie de l'exécution d'un travail précis. En effet, le taylorisme annonçait que seule la rémunération était susceptible de motiver les salariés. Mais les études menées par (Maslow, 1954) ont fait ressortir un autre besoin qui est celui de la considération et de l'estime. Même, si cette théorie a fait l'objet de quelques critiques<sup>49</sup>elle a eu le mérite de montrer que la prise en compte des besoins des salariés en matière de reconnaissance est un levier important pour la réussite de la firme.

Des études réalisées ont mis en évidence la relation entre la reconnaissance et la motivation (Brun et Dugas, 2005 ; St-Onge et al, 2004), la reconnaissance est considérée comme un facteur non négligeable dans la motivation des salariés, son déficit peut amener à un stress professionnel. (Stanfeld et al, 1999). **« La reconnaissance peut être comme une motivation plus puissante que l'argent... (mais) les sondage révèlent que ce qui inquiète le plus les employés c'est la manque de reconnaissance ou de participation dans la prise de décision »** (Sender, 1997. Cité par Denis et Saulquin, 2008, P 264). De leurs parts (El Akermi et al, 2009) prétendent dire que la reconnaissance à un impact positif sur l'engagement et la motivation des salariés. Aussi, les salariés qui ont vu leurs attentes de promotion se réaliser

---

<sup>49</sup> Comme le fait d'ignorer certains besoins comme le pouvoir, ou le fait qu'elle hiérarchise les besoins.

développent une plus grande implication par rapport aux salariés qui n'avancent pas. (Ighbaria et Wormley, 1992)

D'après Perreault (2008), on constate que la reconnaissance présente des enjeux pour la firme et pour le salarié en même temps, ainsi elle permet entre autres :

- D'améliorer la productivité et la performance (Applebaum et Kamal, 2000),
- D'encourager les salariés à affronter les situations professionnelles complexes (Dany et Livian, 2002),
- De mobiliser les salariés (Tremblay et al, 2000),
- D'avoir une bonne santé mentale pour le salarié (Brun et al, 2003),
- Résister au stress (Dany et Livian, 2002),
- De motiver et de satisfaire les salariés (Bourcier et Palobart, 1997).

La prise en compte de la reconnaissance dans le champ de la GRH et du management en général est un phénomène plus ou moins récent. (Tremblay et al, 2000 ; Brun et Dugas, 2005...). Ce concept de reconnaissance peut être considéré comme une rétribution pouvant prendre une forme matérielle ou symbolique (salaire satisfaisant, promotion au travail, encouragement...). (Ouadahi et Guérin, 2007). Elle se définit comme « *la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur* » (Brun et Dugas, 2002, P 7)

La reconnaissance au sein de la firme peut prendre deux formes (Brun et Dugas, 2002), même si ces deux derniers encensent six (au niveau macro ou institutionnel, au niveau vertical, au niveau horizontal, externe et social), nous allons retenir que deux formes (vertical et horizontal)

### **2-3-1- La reconnaissance au niveau vertical**

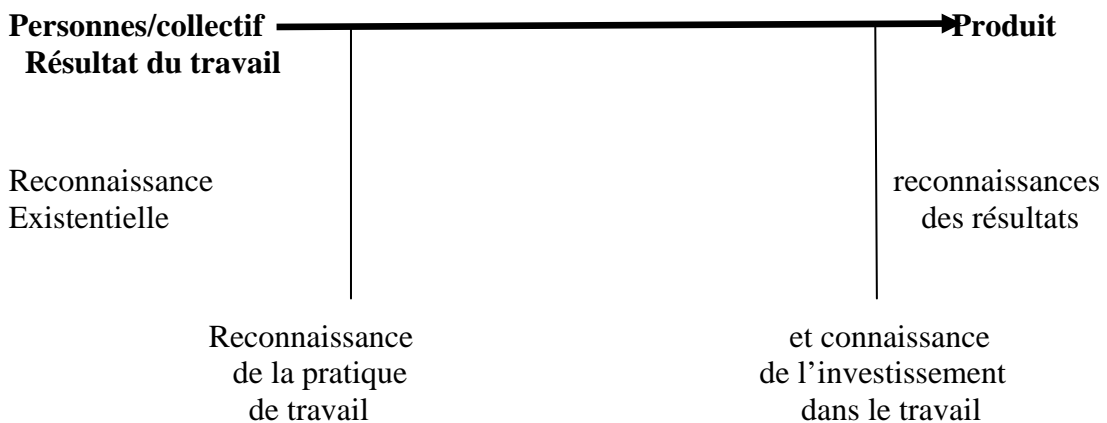
Il s'agit d'une reconnaissance qui peut prendre deux formes de haut en bas c'est-à-dire du supérieur hiérarchique vers les subordonnés (elle peut prendre la forme d'une promotion, de la considération et de la confiance à l'égard du salarié, soutien au développement de ce dernier...en bref tout ce qui cherche à valoriser l'effort voire l'exploit du salarié) ou du bas en haut. Mais, les chercheurs trouvent que cet échange est déséquilibré, du moment où les supérieurs hiérarchiques ne reconnaissent que peu la contribution de leurs subordonnés, tandis que ces derniers reconnaissent les efforts de leurs supérieurs. (Jacob, 2001). Ce déséquilibre s'explique du fait que le supérieur craint la perte son pouvoir. (Hivon, 1996)

### 2-3-2- La reconnaissance au niveau horizontal

Ce qui correspond à la reconnaissance qui s'effectue entre les collègues qui se trouvent dans le même niveau de travail (appréciation du travail de l'autre, les félicitations, les remerciements, faire appel à l'expertise de l'autre), elle est importante dans la mesure où ne peut en aucun cas prendre la forme de favoritisme ou de d'autoritarisme. (Nelson, 2001). D'ailleurs, les collègues au travail sont les mieux placés pour connaître les difficultés liées au travail ou pour apprécier le savoir-faire, de cette manière la solidarité du groupe sera renforcée, mais ce type de reconnaissance n'est pas toujours évident car la nouvelle donne au sein des firmes caractérisée par la précarité de l'emploi a minimisé ce phénomène. (Dejours, 2000)

Par ailleurs, il existe quatre pratiques de la reconnaissance au travail (Brun et Dugas, 2002)

**Figure 18 : Les formes de la reconnaissance**



**Source : Brun et Dugas, 2002, P 14**

**-La reconnaissance existentielle :** qui s'intéresse à la personne ou au groupe de travail, s'exprimant à travers des relations interpersonnelles, de manière spontanée et surtout de nature informelle. Elle peut prendre la forme de :

- ✓ respect des caractéristiques et les besoins de chaque salarié,
- ✓ prise en compte de son bonheur,
- ✓ le développement personnel et professionnel,
- ✓ délégation de certaines tâches avec la liberté d'initiative pour atteindre les objectifs,
- ✓ mise au courant des salariés des stratégies et objectifs de la firme...

**-La reconnaissance des résultats :** elle s'intéresse à la contribution et le résultat des employés en termes de réalisation des objectifs. Contrairement à la reconnaissance existentielle, elle

prend souvent une nature formelle. Il s'agit de développer un sentiment d'appartenance à la firme par la valorisation de la contribution du salarié.

**-La reconnaissance de la pratique de travail :** c'est la reconnaissance de la manière avec laquelle le travail est réalisé. Ce qui va permettre de porter un jugement sur son savoir-faire, voire ses compétences, ses relations avec les autres, sa créativité...

**-La reconnaissance de l'investissement dans le travail :** qui correspond à la reconnaissance de la participation et de la contribution en termes d'efforts fournis et d'énergie déployée, même si cela ne donne pas toujours le résultat escompté (qui est l'atteinte des objectifs fixés).

De nos jours, l'importance de la reconnaissance « *est clairement acceptée, les organisations cherchent encore comment aborder de manière stratégique et organisée un tel concept* » (Brun et Dugas, 2005, P 85). A ce titre, la reconnaissance monétaire est en train de laisser la place à la reconnaissance non-monétaire (St-Onge, 1998), car, elle crée plus de problèmes que de solutions. (Kohn, 1993). A ce titre, la reconnaissance au travail peut prendre les formes suivantes (communication, comportement, symboles honorifique, visibilité, biens et services, conditions de travail, rémunération variable) (Thériault et St-Onge, 2006). (Cités par Lavoie, 2011)

#### **2-4- Le développement du potentiel humain**

Les mutations internes et externes de la firme et les pressions qui pèsent de plus en plus fort sur elle, la contraignent à s'adapter de plus en plus vite pour rester compétitive. Cette capacité d'adaptation se base entre autres sur le développement de la réactivité, de l'anticipation..., en d'autres termes de l'intelligence à tous les niveaux de l'entreprise, et par conséquent sur la qualité des individus.

En effet, actuellement la survie et le développement des entreprises sont liées directement à sa capacité d'adaptation aux changements permanents que connaît l'environnement économique, politique, financier,... de l'entreprise, d'anticiper et de satisfaire les besoins du client qui devient de plus en plus exigeant, et par conséquent faire évoluer leurs organisations, leurs métiers, et leurs emplois. « *Il est primordial, tant pour l'entreprise que pour ses employés, de continuer à préparer l'avenir et d'établir une véritable stratégie de développement des compétences* » (Eray, 1999, P147). Ce qui veut dire que la performance de l'entreprise repose essentiellement sur les individus, et par conséquent sur une bonne gestion de leurs potentiels.

Le développement des compétences n'est pas une fin en soi, il doit être conçu comme un moyen d'accompagner les changements. (Lecoeur, 2008). Ce développement des

compétences est défini comme le « *processus par lequel l'organisation identifie les besoins en compétences nécessaires à la réalisation des missions qui lui sont confiées, met en œuvre les moyens d'apprentissage appropriés, et évalue la mise en œuvre des compétences acquises* » (Emery et Gonin, 2009, P219)

Tous les individus possèdent un certain potentiel, ce dernier se construit dès l'entrée de l'individu dans la vie professionnelle. Par la suite son parcours va lui donner des occasions pour le développer. Cependant, la fonction ressource humaine est considérée aujourd'hui comme une clé de la création de la valeur, et une arme pour faire face aux défis auxquels les dirigeants d'entreprises sont confrontés, ce qui veut dire que cette fonction pourra participer pleinement dans le développement du potentiel individuel des salariés, voire dans le développement de leurs compétences.

### **3- La fonction Ressources Humaines et son impact sur le développement des compétences**

On s'inspirant des travaux de Durand (2006), qui utilise trois référentiels pour agir sur les compétences, nous allons essayer de développer un modèle pour le développement des compétences. L'auteur reprend la définition la plus répandue de la compétence qui s'articule autour de triptyque : savoir, savoir-faire et savoir-être. Autrement dit, la connaissance, la pratique et les attitudes.

On entend par savoir les connaissances théoriques, voire intellectuelles, par savoir-faire la maîtrise de techniques indispensables à la réalisation de l'activité professionnelle, la mise en pratique du savoir acquis (en général, ils doivent être actualisés en fonction de l'évolution de l'activité professionnelle) et par savoir-être appelé encore savoir-faire professionnel ou les attitudes, à l'ouverture d'esprit, à la manière de communiquer et de se comporter avec autrui, à la capacité d'adaptation...voire, au vouloir du salarié, à son état physique, psychologique et biologique.

De cette manière, la fonction Rh au sein de la firme devra agir sur les connaissances, la manière et la volonté de les mettre en pratique. Mais, avant cela la fonction RH est très liée à la stratégie de la firme et à la dimension de l'environnement extérieur.

#### **3-1- La dimension de la stratégie de la firme et de l'environnement**

Il très intéressant d'intégrer la dimension de la stratégie et de l'environnement extérieur dans la problématique du développement des compétences du moment où la pertinence d'une

compétence dépend en premier lieu de son environnement. Dans ce contexte le lien entre la compétence, stratégie et environnement peut s'inscrire dans deux logiques, à savoir :

- Une logique adaptative, qui considère que l'évolution de l'environnement peut modifier la valeur et la pertinence des compétences de la firme. Amit et Schomaker (1993)
- Une logique proactive, qui consiste à développer de nouvelles compétences dans le but de modifier les règles du jeu concurrentiel, plutôt que de s'adapter avec ces dernières, on se basant sur le concept d'intention stratégique. Hamel et Prahalad (1989).

En effet, la compétence est avant tout un choix stratégique avant d'être opérationnel, autrement dit, dans quelle logique la firme s'inscrit-elle, est-ce dans une logique proactive ou est-ce dans une logique réactive. Est-ce qu'elle va développer, voire construire ses compétences pour innover et avoir une avance sur ses concurrents c'est à dire partir de ses compétences vers le marché. Doit-elle au contraire aller de son marché vers ses compétences, en d'autres termes regarder ce que font les concurrents et essayer de les imiter. Car, à notre sens ce sont deux manières totalement différentes, dans le cas où elle s'inscrit dans la première démarche la firme n'est pas limitée et peut partir vers de nouveaux horizons, tandis que dans la seconde démarche elle est limitée d'imiter ce que font les firmes performantes. Cela dépend de sa position concurrentielle. Il y a des situations où on est offensif, d'autres où on doit être défensif.

### **3-2- Savoir, pouvoir et vouloir**

Avant de montrer de quelle manière la fonction RH peut agir sur les connaissances, nous allons d'abord préciser ce qu'elles veulent dire. Par connaissances on entend l'ensemble des savoirs acquis par formation ou expérience.

Qui dit pouvoir, dit la mise en œuvre des savoirs accumulés dans les pratiques professionnelles, dans notre cas il s'agit de la capacité du salarié à exercer son travail d'une manière compétente.

Dans ce travail nous allons remplacer le savoir-être (habilité) par le vouloir. Le savoir-être est considéré par certains chercheurs comme l'attitude et le comportement au sein de la firme. Par vouloir nous entendons l'état biologique, physique et psychologique du salarié. C'est-à-dire son état de santé, de bien être, de motivation, de confiance, de sécurité, de reconnaissance et de justice.



### **3-3- Déterminer les lacunes**

Aucune démarche de développement des compétences ne sera efficace si la firme ne procède pas à une appréciation du potentiel, mais aussi des facteurs matériels et immatériels qui peuvent agir sur le rendement des salariés. Pour cela la firme devra procéder à l'évaluation du savoir et du pouvoir des salariés en plus du diagnostic de la satisfaction et la motivation de ces derniers.

#### **3-3-1- Evaluer pour évoluer**

Dans le but de développer le savoir ou le pouvoir, autrement dit les connaissances ou la pratique des salariés, la fonction RH devra cibler les lacunes pour les combler ensuite. Une des méthodes la plus fréquente consiste à les évaluer, les apprécier afin d'avoir une idée sur les points forts ainsi que les points à améliorer et de proposer les formations nécessaires.

L'évaluation n'est pas une fin, mais un moyen qui permet à la firme d'avoir une idée sur le potentiel de ses salariés afin d'orienter la politique de formation. L'évaluation est le moyen formel utilisé pour définir les besoins par l'identification des point forts et des points faibles, appelés aussi les points à améliorer. Il s'agit de porter un jugement sur le travail fait par le salarié durant un exercice donné, voire sur son potentiel ou sur ses compétences. L'évaluation formelle est adoptée afin de compléter l'évaluation informelle qui est faite par le manager. (Le Boterf, 2004)

Cette phase permet à la firme d'identifier les besoins en matière de compétences, à partir des compétences requises et réelles. (Le Boterf, 1999). Autrefois, cette pratique était centrée seulement sur les cadres de la firme, mais à partir des années 1980 la démarche s'est généralisée à tous les niveaux.

L'évaluation représente des enjeux pour la firme et pour les salariés en même temps. Pour la firme il s'agit d'améliorer la qualité de ses produits ou de ses services, afin d'assurer un bon niveau de performance. Pour le salarié, il s'agit de le motiver par la reconnaissance de ses compétences, de le pousser à être plus performant et de donner un sens à la sanction/récompense. Dans ce sens, certains salariés craignent d'être évalué comme étant non-compétent, synonyme de non récompense, de sanction, ou d'exclusion. (Le Boterf, 2004)

Cependant, dans le but que l'évaluation soit pertinente, il faut qu'elle soit fondée sur une logique de développement des compétences, plutôt que sur une demande de stage, c'est-à-dire que le but recherché est le développement su potentiel plutôt qu'autre chose. (Pagès, 2001). D'un autre côté, dans le souci d'être efficace l'évaluation doit être mesurable c'est-à-dire

construite sur la base de critères et d'objectifs qui sont réalisables afin que l'évaluateur soit en mesure de convaincre l'évalué sur son jugement surtout si ce dernier est négatif. Aussi, la firme devra bien connaître ses métiers et le niveau de compétences nécessaire à leur exercice.

Dans ce cadre, la firme doit dans un premier temps recenser les métiers existants afin de connaître les besoins en matière de compétence. L'établissement de cette liste générique des métiers existant va faciliter l'analyse des postes de travail pour donner une idée sur les niveaux acquis et les niveaux requis. Car l'identification des besoins n'est pas une tâche facile.

Aussi, la firme devra clarifier les objectifs espérés de cette évaluation et elle devra mettre en place un système d'évaluation qui soit objectif(que le salarié pourra réaliser), clair(préciser les attentes)et bien défini(présence d'un référentiel). Faute de quoi, le système sera inutile, voire contreproductif.

A noter que « *ce qui est évalué, ce ne sont pas des compétences, mais ce que le dispositif d'évaluation nomme compétence* » (Le Boterf, 2004, p 129), car la compétence est un concept qu'on ne peut pas voir ou toucher, donc ce qui est évalué dépend du concept de compétence utilisé au sein de la firme. Cette dernière si elle considère la compétence comme étant un savoir-faire, elle n'aura pas le même résultat d'évaluation que si elle la considère comme connaissances. En plus, ce que la firme considère comme compétence change, évolue et dépend des méthodes utilisées « *on ne peut mesurer que ce que l'on a rendu mesurable. On ne peut observer que ce l'on a rendu observable* » (Le Boterf, 2010, P 102)

Généralement, l'opération d'évaluation est faite par le supérieur hiérarchique, aidé parfois par le directeur des ressources humaines, parfois, la firme fait appel à une personne étrangère. Dans certains cas, la firme demande à ses cadres de s'auto évaluer.

Le processus d'évaluation peut s'exercer dans trois directions, à savoir :

- L'évaluation pronostique (concerne le devenir d'un salarié, voire une organisation, à partir d'une observation qui est faite auparavant ou actuellement)
- L'évaluation diagnostique (reconnaissance d'une structure ou du fonctionnement d'un individu ou d'une organisation)
- Et l'évaluation du certificative (qui reflète le niveau de formation ou d'une compétence). (Aubert ; Gilbert et Pigeyre, 1993)

Il ne faut pas confondre dans une même démarche d'évaluation les trois points. La firme devra les séparer pour mieux maîtriser le rôle joué par chacune dans le processus d'évaluation global.

Par ailleurs, l'évaluation présente des risques, à savoir, les risques de subjectivité. En effet, l'évaluation risque d'être subjective ce qui met en cause tous ces résultats. Comme elle risque d'être induite en erreur par défaut de pertinence en raison de la non-conformité des résultats d'évaluation. Car, il est difficile de tout évaluer d'une manière juste et équitable. (Lacono, 2002)

Aussi, l'évaluation sera incomplète si la firme ne procède pas à un entretien annuel d'évaluation. L'entretien annuel d'évaluation est un outil indispensable entre le système d'évaluation et le plan de formation qui n'est pas coûteux, rapide à mettre en œuvre, il permet aussi aux deux parties de s'exprimer en face à face<sup>50</sup>. Cet entretien entre le responsable hiérarchique et le salarié<sup>51</sup>, aborde le taux de réalisation des objectifs fixés auparavant (succès ou échec) et les objectifs futurs à réaliser. Il permet au salarié de s'exprimer sur les problèmes et les difficultés affrontées lors de l'exercice précédents. Cette rencontre est une occasion pour faire le point sur ce qui allait bien et surtout sur ce qui allait mal durant l'année. En bref, cet entretien permet d'avoir une idée sur les lacunes, les attentes, les aspirations des salariés et les objectifs de la firme. (Gilbert et Schmidt, 1999)

On note, que cet entretien d'appréciation est critiqué de la part des appréciés et de la part des apprécieurs et formateurs en même temps. En effet, les appréciés trouvent qu'ils ne sont pas bien préparés pour cet entretien, que les référentiels ne sont pas bien définis et que les résultats de l'évaluation ne font l'objet d'un retour systématique. Les apprécieurs, quant à eux, trouvent que cet entretien d'appréciation n'est pas parfait. Ils lui reprochent un certain nombre d'inconvénients, comme la non-implication de la hiérarchie, la faible maîtrise des situations d'appréciation ; la non-précision et la non actualisation des référentiels... (Amari, 2006)

Par conséquent il est essentiel de bien se préparer à l'avance, de bien définir les objectifs à venir, de choisir un environnement propice à l'échange, de mettre en place un suivi de cet entretien. (Snaesco, 2013)<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> L'entretien d'évaluation, appelé aussi « entretien annuel », « entretien de développement », entretien d'appréciation » ou encore « entretien de progrès ». (Lecoeur, 2008)

<sup>51</sup> La présence d'une tierce personne est à éviter

<sup>52</sup> Snaesco est le syndicat employeur des centres sociaux en France.

Cette manière de « savoir afin de prévoir pour pouvoir » nous renvoie directement à l'ingénierie de formation (Le Boterf, 1996, 1999, 2001, 2004) ou vers l'ingénierie des compétences qui s'intéresse aux facteurs internes de la firme, mais aussi aux facteurs externes. L'ingénierie de formation est le processus qui va permettre aux salariés de passer d'une situation acquise vers une situation requise. (Le Boterf, 1999). Selon Pramentier (2005) l'ingénierie de formation d'intéresse au plan de formation, en s'appuyant sur trois types de référentiels<sup>53</sup> :

- Le référentiel emploi : qui s'intéresse aux caractéristiques de l'emploi à tenir,
- Le référentiel compétence : qui s'intéresse aux compétences exigées pour tenir le poste,
- Le référentiel formation : qui est centré sur les programmes de formation à suivre pour développer les compétences nécessaires pour l'emploi.

### **3-3-2- Diagnostic de la satisfaction et de la motivation des salariés**

Dans ce cadre la firme devra s'interroger sur le niveau de satisfaction et de motivation de ses salariés, autrement dit, si le salarié a un sentiment positif envers son emploi (Price, 2001), ou s'il a un sentiment qu'il existe bien une justice distributive en matière de récompenses et/ou de punitions (Kim et al, 1996). Afin de mesurer ces deux facteurs la firme pourra s'intéresser à deux volets (Lécrivain, 1996), à savoir

- Le volet quantitatif : qui est aisément mesurable par rapport au second, et qui consiste à se focaliser sur quelques repères tels que le taux d'absentéisme, le nombre d'accident de travail, la fréquence du turn-over, la qualité du produit ou du processus de production (pannes, rebus, défauts...)
- Le volet qualitatif : qui peut prendre la forme de l'existence de conflits sociaux ou de conflits inter- relationnels...

La différence entre le diagnostic de la satisfaction et de la motivation avec l'évaluation, est que cette dernière cherche avant toute chose à identifier les points forts et les point à améliorer des salariés en termes de savoir-faire et de savoir-être, tandis que le diagnostic de la satisfaction et de la motivation cherche à avoir une idée sur le niveau de satisfaction et de motivation.

---

<sup>53</sup> « Un référentiel de compétences est un instrument utilisé le plus souvent dans le cadre de la formation professionnelle. Pour chaque profession, il s'agit de définir ce que le candidat en formation doit avoir acquis pour exercer ce métier ». Source : <http://www.modulesdebase.ch/referentiels-de-competences/> consulté le 27/11/2015.

### **3-4- Déterminer les lacunes**

Dans cette étape la firme devra recenser les lacunes ainsi que leurs causes, autrement dit, elle devra être en mesure d'avoir une idée sur les besoins en matière de formation, d'apprentissage, d'amélioration du cadre générale de travail par exemple.

Cependant, cette étape est très importante dans la mesure où une mauvaise détermination des lacunes va avoir des conséquences négatives sur l'ensemble des démarches entreprises par la suite et vice versa.

### **3-5- Agir sur les lacunes**

Il faut d'abord préciser que l'origine des lacunes peut être variée. A ce titre nous avons constaté que la majorité des ouvrages ou articles qui traitent la question du développement des compétences se focalisent tous sur les actions de formation, négligeant ainsi d'autres facteurs qui peuvent s'avérer aussi important, comme le climat de travail, la culture de la firme, la motivation,...

#### **3-5-1- La fonction RH et son impact sur les connaissances**

Une fois les lacunes en matière de connaissances déterminées la firme peut entamer quelques démarches ou politiques visant à les consolider, à les actualiser ou à les développer. D'une manière générale, si la firme constate un déficit en matière de compétence suite à une évaluation, alors la première action à faire, c'est de procéder à une formation dans le but de combler cet écart « *quand un besoin de compétence est décelé, une action très fréquente est de décider une formation* » (Noyé, 2003, P34).

En effet, la formation est un levier qui intervient suite à l'identification des lacunes en matière de compétences, autrement dit après la phase de la définition des besoins (écart entre compétences requise et compétences acquises). Cependant, la formation n'est pas une fin en soi (Citeau, 1997), c'est un moyen que la firme met en œuvre afin d'ajuster au mieux les compétences disponibles avec les exigences des emplois. et elle ne sera bénéfique que si elle est combinée avec d'autres moyens de développement des compétences qui devraient être identifiés et utilisés. (Thévenet et autres, 2013)

D'après Le Boterf et Meignant (1996), les firmes vont petit à petit abandonner l'ancienne logique de formation pour s'inscrire dans une nouvelle logique qui est celle du développement des compétences. En effet, les firmes sont passées d'une logique où la formation était considérée comme une dépense vers un raisonnement qui considère la formation comme un investissement. (Martory et Crozet, 2013). Cependant, il est important

de rappeler que la firme ne peut pas développer toutes les compétences par le biais de la formation, mais seulement celles qui peuvent faire l'objet d'une formation. (Le Boterf, 1999)

Une fois les besoins définis, la firme (le responsable de formation) va déterminer la nature, la durée, le contenu...de cette formation, ainsi que le lieu de cette dernière, et ceci en fonction des moyens dont dispose la firme et du budget alloué à cette action. En effet, la formation peut être interne qui veut dire que c'est à la firme que revient le soin de d'assurer cette action toute seule, et ceci par des écoles, sinon des moyens de formation propre à elle. Soit, en externe, dans le cas où la firme fait appel à un organisme extérieur pour assurer la formation.

Cependant, il faut que les dépenses engagées dans le cadre d'une formation aient un retour positif sur le salarié, voire sur la firme. Ce qui permet de considérer ces dépenses comme un « investissement de formation ». (Le Boterf, 1999). Ce retour est vérifié, si cette formation a permis au salarié de transposer les connaissances acquises dans son travail et si ce transfert se traduit par une amélioration réelle sur sa performance. **« Les dépenses à caractère d'investissement : elles visent à augmenter le capital compétence »** (Le Boterf, 1999, p 244)

D'après Meignant (1989), le responsable de formation devra faire trois niveaux d'évaluation, le premier concerne l'acquisition de nouvelles connaissances durant la formation, le second sur la transposition de ces connaissances dans le travail et le dernier sur l'impact de ce transfert sur la performance de la firme.

Par ailleurs, Le Boterf (1999) recense des facteurs qui peuvent faciliter le processus de développement des compétences suite à une action de formation, à savoir :

- La formation dispensée doit être similaire aux situations de travail réelles avec la mise en place d'exercices de simulation proche des situations quotidiennes au travail, dans le but de constituer des occasions d'entraînement,
- Développer les formations et les formations-actions en alternance qui engendre des possibilités d'entraînement,
- Obliger les formés à réaliser des projets, une fois la formation achevée,
- Affecter les formés dans des postes où ils peuvent mettre en pratique ce qu'ils ont appris lors de leurs formations,
- Insister sur la formation collective plutôt qu'individuelle,
- Mettre à la disposition des formés les moyens nécessaires pour le développement des compétences comme la base de données...

- Mettre en place des systèmes d'évaluations pour recenser les compétences à développer.

De sa part, Hameline (1978) propose la méthode d'ingénierie par objectifs, qui se présente comme les objectifs que le processus de formation devra contenir. Ces objectifs sont en nombre de quatre, à savoir :

- Les objectifs stratégiques : c'est les objectifs important que la firme cherche à réaliser comme l'obtention d'un certificat de qualité qui va déclencher un processus de formation,
- Les objectifs opérationnels : qui correspondent aux objectifs qualitatifs et quantitatifs que la firme cherche à atteindre par le biais de la formation, comme par exemple la réduction du taux d'erreur,
- Les objectifs de formation : c'est ce que le futur formé devra être capable de réaliser suite à cette formation.
- Les objectifs pédagogique : ce que le formé doit faire pour prouver que la formation suivie était efficace.

Cette théorie a fait l'objet de quelques critiques comme celles formulées par Malglaive (1990) qui la considère comme une théorie non opérationnelle et inadaptée au contexte socio-économique. « *Organiser le travail d'ingénierie pédagogique sur la base des seuls « être capable de... » ne suffit pas. Ceux-ci ne désignent en réalité aucune réalité ou compétence et ne sont qu'un simple moyen d'énonciation rhétorique des tâches constitutives d'une activité.* » (Malglaive, 1994, cité par Grimand, 1996, P 33).

Par ailleurs, même si le salarié dispose d'un savoir ou d'une connaissance, il n'est pas toujours évident qu'il l'applique correctement et d'une manière compétente dans son activité professionnelle. Ce qui veut dire, que la firme et plus précisément la fonction RH, devra agir sur la mise en pratique de ces connaissances.

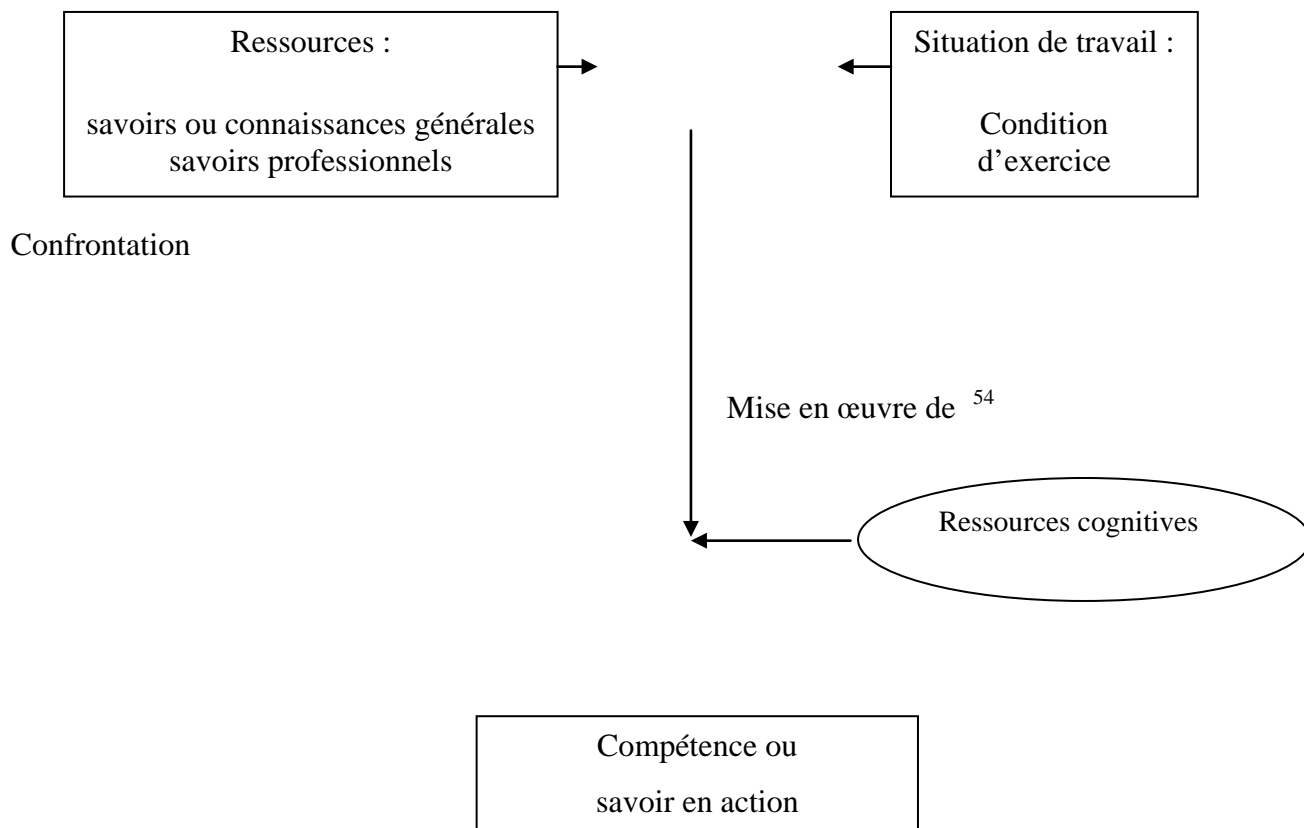
### **3-5-2- La fonction RH et son impact sur le pouvoir**

De leurs par J. Barraud, P. Kittel, M. Moule (2000), ont pu établir un schéma d'acquisition des compétences, et ceci en s'inspirant du schéma général du processus d'apprentissage de D. Camusso.

La figure n°19 contient les pré-requis à l'acquisition de la compétence, à savoir :

- Il faut être face à une situation complexe, qui n'a pas été affrontée auparavant, et qui soit favorable à la mise en œuvre de la compétence,
- Il faut que l'individu possède un certain nombre de ressources qui sont les connaissances, les savoirs..., pour l'aider à affronter la situation rencontrée,
- Il faut avoir une capacité cognitive suffisante pour arriver à combiner les différentes ressources, et par conséquent produire une compétence.

**Figure 19: Schéma de l'apprentissage appliqué à l'acquisition de compétences**



**Source : Barraud, Kittel et Moule, 2000, P 173.**

Ceci dit, que la formation initiale et continue devra s'orienter vers l'acquisition des ressources cognitives et des situations de mise en œuvre de ces compétences. En ce sens, le rôle de la formation (initiale, ou continue) consiste à doter les salariés de ces pré-requis (savoirs, connaissances) pour les préparer à affronter chaque situation professionnelle.

<sup>54</sup> Les ressources cognitives, lorsqu'elles sont mises en œuvre, deviennent des capacités cognitives (conceptualisation, pensée hypothétique, prise en compte d'information simultanées...)



Donc, il est clair que le rôle de la formation n'est pas la production des compétences en situation de travail, mais de munir les salariés des pré-requis qui leur serviront pour produire des compétences. (Amari, 2011). En effet, le rôle de la formation n'est pas la construction des compétences professionnelles, mais la construction des compétences intermédiaires (le savoir, les connaissances...). Et c'est par l'apprentissage que le salarié devra compléter ses connaissances.

« *L'apprentissage est le processus au cours duquel la connaissance est créée par la transformation de l'expérience* » (Kolb cité par Weiss, 1999, P 453). A ce titre, il s'agit de donner, de favoriser et de réunir les conditions nécessaires qui permettent aux salariés d'apprendre.

Par ailleurs, D'après Lou Van Beirendonck (2004), et après une longue réflexion auprès de plusieurs chercheurs et responsables, consultants, directeurs de ressources humaines et autres sur les facteurs qui influencent sur l'acte d'apprentissage : *Faute de base scientifique, ce sont les valeurs et les convictions de chacun qui s'exprimaient* ». (p 87) Il a pu dégager deux éléments à savoir :

- Des éléments liés à la personnalité ;
- Des facteurs liés à l'environnement.

Sans négliger certains facteurs qui peuvent aussi influencer les modalités d'apprentissage, qui ne sont pas liées aux deux facteurs précédents.

#### **3-5-2-1- les éléments liés à la personnalité**

A ce sujet, on distingue deux caractéristiques qui peuvent agir sur le fait d'apprendre : d'un côté, on a des éléments qui ne sont pas ou qui sont peu influençables, liés à la personnalité de chaque individu, d'un autre coté des éléments qui sont influençables comme la motivation....

- *la capacité d'apprentissage*

Le niveau d'apprentissage de chaque individu est lié directement à ses capacités cognitives. Chaque individu apprend mieux lorsque les informations qui sont diffusées correspondent à ses styles personnels d'apprentissage ; donc la connaissance du style personnel de chaque individu permet de gérer ses expériences de façon efficace.

Les styles cognitifs sont des traits durables propre à chaque individu qui déterminent la façon avec laquelle on traite l'information, analyse les nouvelles expériences, et par conséquent construit des compétences nouvelles. (Lou Van Beirendonck, 2004)

- ***la volonté d'apprendre***

La volonté d'apprentissage de chaque individu est conditionnée par plusieurs facteurs, à leur tête on trouve l'envie de la personne à gravir les échelons ou de faire carrière au sein de l'organisation. En effet, la personne qui n'a pas envie d'apprendre ne pourra jamais développer ses compétences. « *Ce n'est plus ni l'école ni l'entreprise (même coordonnées) qui produisent les compétences dont les individus ont besoin pour accéder au marché de travail, obtenir un revenu et se faire reconnaître : ce sont les individus eux-mêmes* » (Dubar, 2007, P 112)

A ce titre Kolb (cité par Le Boterf, 2004), distingue quatre styles d'apprentissages qui sont :

- Les « divergents », qui ont besoin de temps pour récolter l'information, l'analyser et la traiter, et construire leurs connaissances.
- Les « assimilateurs », qui apprécient de pouvoir récolter l'information, et prendre beaucoup de temps pour l'analyser et la traiter. Ils ne profitent pas bien de l'expérience lorsqu' il faut travailler vite, sans avoir le temps de faire des plans.
- Les « convergents » cherchent à avoir une relation entre les problèmes rencontrés dans leurs travaux, et le thème qui sert de base pour construire leurs compétences ; ils préfèrent les expériences qui peuvent être utilisées immédiatement.
- Les « accommodateurs », qui profitent mieux du travail pratique, ils n'apprécient pas d'apprendre par le biais de la lecture.

- ***les valeurs et les normes***

Les valeurs et les normes ont une grande influence sur le comportement quotidien de chaque individu ; connaître ces normes et valeurs peut faciliter la tâche afin de développer les compétences de la personne, dans la mesure où on peut les maîtriser.

- ***la personnalité***

Du moment où la personnalité de chaque individu est formée (évidemment après l'âge adulte), on ne peut pas la modifier. Les composantes de cette personnalité influencent directement sur le comportement de chaque individu à l'intérieur de lui, Mais elle est rarement remarquée.

**3-5-2-2- Les éléments liés à l'environnement**

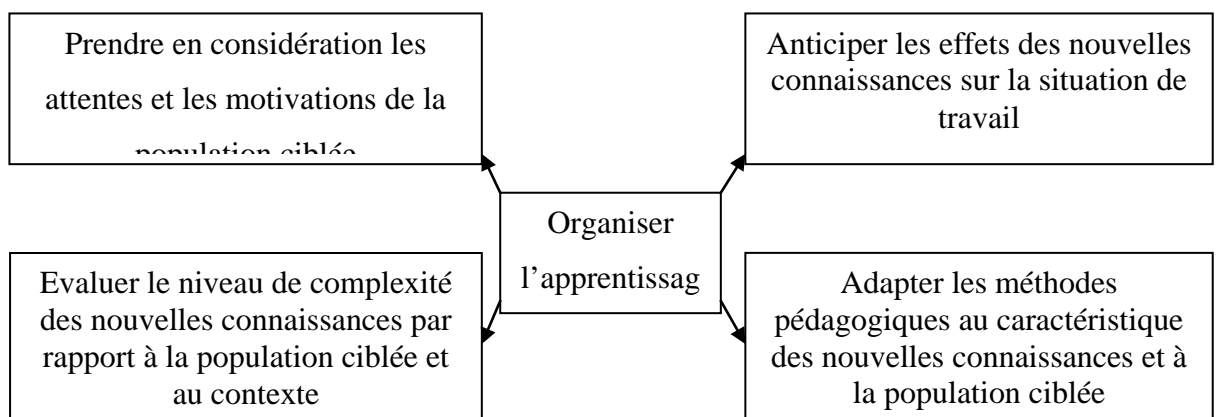
En plus de ces facteurs liés à la personnalité, d'autres facteurs liés à l'environnement peuvent influencer aussi sur l'apprentissage individuel comme par exemple : la culture de l'entreprise

dans laquelle ils travaillent (niveau délégué de prise d'initiative, et de responsabilité, la latitude de la direction face aux erreurs...).

Tous les éléments cités ci-dessus influencent sur la manière individuelle d'apprentissage. Si une organisation souhaite développer les compétences de ses individus elle devra prendre en considération tous ces éléments, surtout ceux qui sont maîtrisés.

Par ailleurs la réussite de l'apprentissage est soumise à quatre facteurs, à savoir :

**Figure 20 : La réussite de l'apprentissage**



**Source : Lecoer, 2008, P 164.**

### **3-5-3- La fonction RH et son impact sur le vouloir**

Même si le salarié est en mesure de bien faire, il n'est pas évident qu'il va le faire, donc le savoir ainsi que le pouvoir sont incomplets pour produire une compétence, ce qui laisse entendre que la firme devra aussi agir sur le vouloir.

Pour inciter les salariés à agir avec compétence, la firme devra les motiver, ainsi que de créer un climat favorable pour la mise en œuvre de cette compétence<sup>55</sup>. Dans ce cadre, la firme est en mesure de faire des efforts dans le cadre de la motivation et en même temps elle doit faire évoluer sa culture.

#### **3-5-3-1- Motiver les salariés**

Concept et facteur important au sein de la firme, car il est déterminant dans l'apprentissage. Cette motivation pour le salarié peut être assimilée à l'énergie qui fait tourner les machines, et c'est elle qui va lui donner l'envie de travailler et de développer son potentiel (progresser).

<sup>55</sup> Parfois, c'est sous la contrainte d'être sanctionné ou licencié que le salarié agit avec compétence. Dans l'ex URSS il y'a un très nombre de découvertes, d'inventions, ...qui ont été réalisées sous la contrainte. Ce qui laisse entendre que la motivation n'est pas le seul moyen.

Elle est considérée comme une « *source d'énergie indispensable de ce que l'individu fasse acte de compétence* » (Guerbette, 2009, P 17)

La motivation est définie comme « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et / ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* » (Vallerand et Thill, 1993, cité par Denjean, 2006, P 3). Ce qui veut dire, qu'elle est le fruit de facteurs internes et externes qui poussent le salarié ou l'individu en général à penser et à agir. La littérature distingue trois grands types de motivation, à savoir :

- La motivation intrinsèque : dans ce type de motivation, le comportement du salarié a comme origine la satisfaction et le plaisir de la faire. (Deci et Ryan, 2002). « *l'individu s'engage par ce qu'il juge l'activité valable et qu'il a identifié l'importance de son engagement* » (Déci et Ryan, 2000, P62). Elle est associée au caractère inné de la motivation « *quand les gens sont intrinsèquement motivés, ils éprouvent de l'intérêt et du plaisir, ils se sentent compétents et autodéterminés, ils perçoivent un locus de causalité interne quant à leur comportement, et dans certaines circonstance ils ressentent un état de fluidité (flow)* » (Déci et Ryan, 1985b, P 34)
- La motivation extrinsèque : le comportement du salarié dans ce cas de figure est contraint par un résultat, c'est les facteurs externes qui sont la source de son comportement (Vallerand et Thill, 1993). La pratique est conditionnée par une contrepartie. « *la motivation extrinsèque fait référence aux comportements adoptés dans une activité afin d'obtenir des conséquences indépendantes de celle-ci* » (Déci et Ryan, 2000b, P 71)
- L'amotivation : dans ce type de motivation, l'individu n'est ni intrinsèquement ni extrinsèquement motivé, ce qui veut dire une absence de toute forme de motivation. Elle se définit comme « l'absence de toute motivation chez l'individu ». Le comportement de ce dernier est causé par des éléments indépendants de sa volonté. « *un individu est amotivé lorsqu'il ne perçoit pas de relation entre ses actions et les résultats obtenus* » (Pelletier et Vallerand, 1993, P 256). A force, ce comportement deviendra automatique

Le but d'étudier la motivation réside dans le fait d'essayer d'expliquer les facteurs amenant l'individu à atteindre un résultat comportemental. Dans ce raisonnement, plusieurs théories ont essayé d'étudier ce concept.

Selon la théorie de l'autodétermination, trois besoins psychologiques sont à l'origine de la motivation humaine, à savoir, le besoin d'appartenance sociale, le besoin d'autonomie et le besoin de compétence. La satisfaction de ces trois besoins procure une satisfaction et une sensation de bien-être. (Forest et Mageau, 2008)

- Le besoin d'appartenance sociale : ce besoin est considéré comme étant vital dans la vie de l'individu (Maslow, 1970 ; Déci et Ryan, 2000 ;...). C'est une sorte de motivation intrinsèque que d'être au sein d'un collectif et d'être socialement acceptable, autrement dit, reconnu par ce groupe. (Déci et Ryan, 2002)

Ce besoin est inné et universel « *les gens qui ont quelque chose en commun, qui partagent des expériences communes (même mauvaises), ou tout simplement qui sont exposés souvent les uns aux autres ont tendance naturellement à former des liens d'amitié* » (Baumeister et Leary, 1995, P 520)

- Besoin d'autonomie : ce besoin se caractérise par une absence de pression exercée sur le comportement de l'individu. Ce dernier cherche à être à l'origine de ses comportements. Il est défini comme le besoin « *de se sentir à la base de ses actions et d'avoir la possibilité de faire des choix entre plusieurs pistes d'actions* » (Guay, Vallerand et Blanchard, 2000, P.P 178 et 179)

- Le besoin de compétence : cette théorie découle directement des travaux de (White, 1959 et Harther, 1982) sur la théorie de compétence, selon laquelle, l'individu à avoir une interaction efficace avec son environnement, ce qui le pousse à se fixer des challenges. « *C'est une besoin inné d'interagir efficacement avec son environnement social et d'atteindre les performances souhaitées* » (Deci et Ryan, 2002, cité par Dupont, Garlier, Gérard et Delens, 2009, P 11)

La recherche permanente d'une interaction efficace avec l'environnement est appelée la « *motivation d'effectance* », il s'agit d'un besoin intrinsèque d'interaction avec l'environnement, ce qui veut dire que les individus sont la source et les agents de leurs propres motivations (Skinner, 1995)

### **3-5-3-2- Faire évoluer la culture de la firme**

Les mutations imprévisibles et continues de l'environnement de la firme, ont remis en cause certaines pratiques adoptées (et qui ont engendrées le succès au moment où cet environnement était stable), et par conséquent, le modèle taylorien se trouvait en pleine crise. (Zarifian, 1999) La culture du modèle taylorien n'était plus appropriée dans ce nouveau contexte. En

effet, Les firmes dans leur ensemble ne sont pas similaires, chacune diffère de l'autre en termes d'individus qui la composent et en termes de valeurs partagées par ces derniers.

Cette nouvelle donne, a poussé les firmes vers la recherche d'une nouvelle manière pour gérer la firme en général et les salariés en particulier, ce qui a donné naissance à une nouvelle relation entre le salarié et la firme, et une nouvelle culture. (Potin et Coze, 2006)

Utilisée explicitement pour la première fois par Jaques (1972), malgré le fait que d'autres chercheurs tels que Barnard (1938) et Selznick (1975) se sont aussi intéressés. Ce n'est qu'au cours des années 1980 que la notion de culture a eu son succès, et ce par les travaux de (Peters et Waterman, 1981 ; Ouchi, 1982 ; Deal et Kennedy, 1982 ; Pascale et Athos, 1984).

Nous pouvons considérer la culture de la firme comme une sorte de phénomène collectif associant et unissant les salariés autour de normes de valeurs partagées tout au long de l'histoire de la firme. (Fleury, 2002)

Elle se définit comme « *l'ensemble des 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* » (Schein, 1985, P 409). Ou comme « *un système de signification publiquement et collectivement acceptées, opérationnel au sein d'un groupe donnée. Ce système d'expressions, de configurations, de catégories et d'images fournit aux individus une interprétation de leur propre situation* » (Pettigren, 1979, P 574)

D'après Peters et Waterman (1981), la culture de la firme constitue un facteur clé dans l'excellence de la firme. Elle apporte de l'engagement, de la motivation, de la stabilité et de la performance. (Thuderoy, 2006). Il est important de faire la distinction entre l'identité et la culture, l'identité « *est quelque chose de conscient. On peut ainsi en être fier et la montrer ou bien en avoir honte et la cacher. L'individu connaît son identité et celle-ci peut être une identité ethnique, linguistique, régionale,...* » (Hofstede, 2007, P13). La firme ne peut pas changer sa culture (Thévenet, 1993), mais elle peut néanmoins la faire évoluer (Degot, 1988 ; Naro, 1993). Cela dépend de la période de référence mais également du contexte

Selon Schein (1992), l'étude de la culture est très importante dans la mesure où elle va permettre à la firme de gérer, de faire évoluer, voire détruire une culture. Pour cela il distingue trois niveaux, ces trois niveaux permettent de comprendre la relation entre les cultures nationales et les cultures organisationnelles. Ce qui montre que la question de la culture regroupe des composantes qui se rapportent à la culture nationale regroupant des individus vivant dans différente ou dans les mêmes régions.

- Le niveau 1 : c'est le niveau le plus visible car il contient les aspects visibles de la culture comme l'aménagement des bureaux, le langage parlé et écrit, la technologie et le matériel utilisé, les logos...
- Le niveau 2 : comporte les valeurs, autrement dit, la manière de faire, de dire et de penser au sein de la firme.
- Le niveau 3 : les présupposés, c'est le niveau le difficilement accessible, c'est tous ce qui est invisible et qu'on ne peut pas voir, comme les sentiments, les tabous, les croyances, les histoires officieuses...

La culture de la firme est composée d'un certain nombre d'éléments, à savoir :

- Les valeurs : c'est ce qui permet aux salariés de faire la différence entre le bien et le mal, et qui permettent de guider leur conduite. En bref, c'est la philosophie de la firme et permet de définir la manière d'agir et de penser et détermine la manière de se conduire.
- Les symboles et les rites : Ce sont des pratiques implicites qui sont reproduites en permanence au sein de la firme, c'est en quelque sorte la concrétisation des valeurs.
- Les mythes : c'est l'histoire passée de la firme (par exemple H. Ford pour le constructeur américain Ford). Ces mythes permettent aux salariés de s'identifier à leur firme ce qui permet de les mobiliser.

La culture de la firme se forme pour répondre à deux problèmes dans le souci de garantir sa pérennité. Le premier problème est celui de l'adaptation de la firme à son environnement, le deuxième problème est interne et il concerne la mise en place et le maintien de relation de travail efficace entre les salariés. De cette manière la culture de la firme se forme et se développe en permanence. (Schein, 1985) .La culture revêt d'un caractère dynamique car **« elle procure aux individus des capacités cognitives et donc des méthodes spécifiques pour résoudre des problèmes »** (Magakian et autres, 2003, P 154), ce qui facilite le changement.

Les firmes ayant une culture cohérente, forte et explicite sont les firmes les plus performantes. (Bélangier et Mercier, 2006)<sup>56</sup>. Du moment où elle va unifier et mobiliser les salariés par le partage de valeurs et les rites qui renforcent le sentiment d'appartenance et par conséquent de cohésion sociale, d'une part, et d'autre part, il faut savoir qu'une forte culture est mobilisatrice du personnel, facteur qui facilite l'adaptation.

---

<sup>56</sup> On parle de cohérence quand « les règles, procédures et systèmes sont cohérents avec des valeurs opérantes qu'ils renforcent » (Thévenet, cité par Henriot, 2007, P 22). Une forte culture veut dire la solidarité et de valeurs, quant au caractère explicite de la culture, ce dernier se manifeste à travers plusieurs éléments dont les codes vestimentaires...

La culture de la firme implique un processus d'apprentissage conditionné par une certaine stabilité dans le groupe, cet apprentissage est initié par le leader dans le but de résoudre les problèmes rencontrés. Au final, cet apprentissage sera transformé. Elle est souvent le résultat d'un processus temporel, car elle se développe à travers le temps. Pour exister elle a besoin de « *changements, d'activités, de crises, de personnalités différentes...* » (Potin et Coze, 2006, P2)

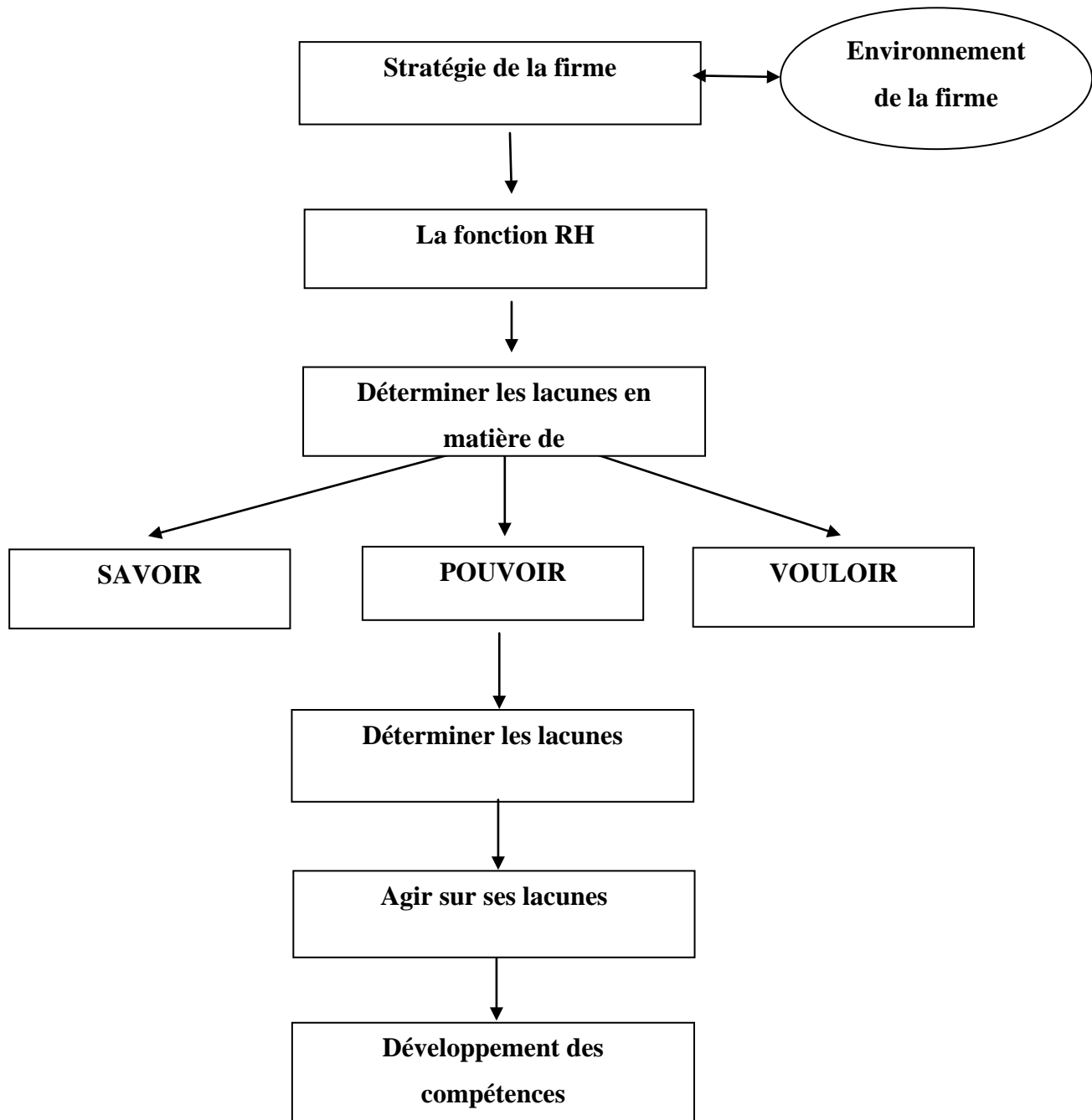
En bref, la firme qui a la volonté d'agir sur le vouloir des salariés est contrainte de motiver ses derniers et en même temps de faire évoluer sa culture. Pour cela la firme pourra :

- Favoriser l'autonomie et la prise d'initiative,
- Adapter mes compétences des salariés aux exigences des emplois,
- Déléguer certaines tâches,
- Procéder à une définition claire et précise des missions et des contributions de chaque salarié,
- Proposer un salaire motivant

La figure n° 21 résume le processus du développement des compétence que nous avons traité plus haut.



**Figure 21: Le processus de développement des compétences**



Source : Etabli par nous même

## **Conclusion**

Les mutations de l'environnement de la firme ont eu un impact sur la fonction RH qui a au fil du temps pris une place importante dans la survie et la réussite de la firme. D'une fonction d'ajustement et d'adaptation, cette fonction est devenue stratégique. Ce nouveau rôle, lui a conféré de nouvelles missions, une des plus importantes est le développement du potentiel, voire les compétences des salariés.

La manière avec laquelle la fonction RH peut intervenir pour développer les compétences des salariés décrite plus haut est intéressante, mais à notre avis n'est pas un modèle standard du moment où chaque firme possède sa propre histoire, sa propre culture, son propre personnel...d'une manière générale chaque firme à son ADN.

En effet, il faut se rendre à l'évidence que chaque firme est singulière, possédant des objectifs singuliers, avec des moyens qui varient d'une firme à une autre et avec une organisation propre pour chacune d'elle, d'une part et d'autre part, la ressource humaine quant à elle, elle varie d'une firme à une autre, ce qui laisse entendre qu'une méthode standard sera sans doute vouée à l'échec.

Par ailleurs, Le développement des compétences doit prendre à la fois l'environnement interne (stratégie, culture,...) et externe de la firme. Proposer une démarche qui ne prend pas en compte cet aspect serait fatal pour la firme. Cependant, un bon diagnostic des savoirs, pouvoirs et vouloir des salariés, suivie d'une bonne action pour agir sur les lacunes pourra permettre à la firme de développer les compétences de ses salariés.

## **CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PRESENTATION DE L'ECHANTILLON D'ENQUETE**

## **Introduction**

Le présent chapitre a pour objet de présenter la méthodologie de recherche que nous avons suivie lors de la présente recherche, d'une part, et d'autre part la présentation de notre échantillon de recherche. Il est composé de trois parties :

- Dans un premier lieu, nous aborderons brièvement l'évolution de la plasturgie dans le monde et plus précisément en Algérie, l'histoire et l'évolution de l'industrie plastique et le rôle de la ressource humaine dans la plasturgie.
- Dans un second lieu, nous expliciterons la manière avec laquelle nous avons conduit notre enquête empirique (méthodologie de recherche et protocole de l'enquête)
- Dans un dernier lieu nous présenterons notre échantillon de recherche, nous aborderons les principales caractéristiques de la population enquêtée à partir des données recueillies via notre questionnaire.

## 1- Les caractéristiques de la plasturgie

Le mot plastique est issu du latin plasticus<sup>57</sup>, lui-même issu du grec ancien plastikos qui veut dire modelage. « *Le plastique est un mélange qui contient une matière de base (le polymère) qui doit être moulé, façonné, généralement à chaud et sous pression, pour donner forme à un produit fini ou semi-fini* ». Les substances utilisées dans la fabrication du plastique sont le pétrole brut, le gaz naturel, le sel de charbon et la cellulose.

### 1-1- Un secteur en évolution rapide

Depuis sa naissance le secteur de la plasturgie est en perpétuelle évolution. Il s'agit d'un secteur qui bouge et qui évolue sans cesse, passant de 1,5 millions de tonnes en 1950 à 300 millions de tonnes en 2013, soit un taux de croissance annuel de 9%. « *Les plastiques sont une « success story » mondiale* »<sup>58</sup>

#### 1-1-1- La plasturgie dans le monde

Au niveau mondial la production des plastiques a repris sa croissance<sup>59</sup> après la crise qu'il l'a affecté en 2009, passant de 288 millions de tonnes en 2012 à 300 millions de tonnes en 2013. (Fédération plastics Europe)

**Tableau 9 : évolution de la production mondiale des produits en plastiques**

Les années	2011	2012	2013
La production mondiale en millions de tonnes	265	288	300

**Source : Fédération plastics Europe**

D'après la même source, la production mondiale est dominée par l'Asie avec 45% de la production globale, la Chine à elle seule représente presque le quart, soit 24% cette production, viennent ensuite l'Amérique du nord et l'Europe avec 20% pour chacune des deux régions, avec une diminution de leurs parts.

Quant à la production par pays, cette dernière est dominée par la Chine qui « *produit à elle seule plus de plastiques que l'ensemble des pays d'Europe réunis* ». (Fédération plastics

<sup>57</sup>Cette partie reprend essentiellement des informations reprises des sites suivant : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Mati%C3%A8re\\_plastique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Mati%C3%A8re_plastique) , <http://www.plastit35.com/actualites/161-l-histoire-du-plastique.html> , <http://tryengineering.org/lang/french/lessons/plastics.pdf> consultés le 10/12/2015

<sup>58</sup>[file:///C:/Users/acer/Downloads/Final PE FactsFigures FR 2010 def\\_LR261010.pdf](file:///C:/Users/acer/Downloads/Final_PE_FactsFigures_FR_2010_def_LR261010.pdf) consulté le 22/12/2015

<sup>59</sup>Cette partie est basée, pour l'essentiel, sur des informations prises des sites suivant : <http://www.sciencesetavenir.fr/nature-environnement/20130529.AFP4378/plastiques-production-mondiale-en-hausse-l-europe-souffre-de-la-crise.html>, <http://www.usinenouvelle.com/article/matieres-plastiques-un-marche-mondial-en-pleine-mutation.N197959>, <http://www.plasticseurope.fr/centre-dinformati/salle-de-presse/communiqués-de-presse-2014/15-mai-14---matieres-plastiques-un-horizon-qui-sassombrit-pour-leurope-et-la-france.aspx>, <http://www.laplasturgie.fr/la-federation-de-la-plasturgie/> . Consultés le 01/12/2015

Europe). « *Un chiffre qui ne trompe pas pour Plastics Europe qui voit là l'un des signes de la perte de compétitivité de l'industrie chimique européenne face au reste du monde* »

En ce qui concerne les principaux pays plasturgistes par chiffre d'affaires, le classement est le suivant : la Chine, les Etats Unis, l'Allemagne, le Japon, l'Italie, la France et la Turquie. (Fédération de la Plasturgie et des Composites, 2012)

D'après la même source la répartition du chiffre d'affaires par région est la suivante :

**Tableau 10 : répartition du CA par région**

Région	Asie	Amérique	Europe	Autres
Pourcentage	43	24	23	10

**Source : Fédération de la Plasturgie et des Composites, 2012**

Cependant, le classement mondial par création de valeur est le suivant : la France, le Royaume-Uni, les Etats-Unis, l'Allemagne, l'Italie et le Japon. Ce classement nous indique que les pays développés sont orientés vers la production à haute valeur ajoutée. Par ailleurs, l'Asie représente presque la moitié de la demande mondiale en matériaux plastiques avec 45%. La Chine à elle seule consomme 23,9%, plus que l'ensemble des pays européens réunis qui ont atteint 21,5%.

### **1-1-2- La plasturgie en Algérie**

Le secteur du plastique en Algérie<sup>60</sup> est en retard par rapport aux autres pays, et ce malgré les investissements qui datent des années 1960. (Naoum Benaman, 2011), même, par rapport à nos voisins on est en retard. (Direction des études au MIPI)<sup>61</sup> L'Algérie possède la matière première (Pétrole et Gaz), mais malgré cela 90% de cette matière est importée, ce qui veut dire que nous avons un problème de sous-traitance.

Le marché du plastique connaît une croissance de 4 à 5% (agence Ubrifrance), qui fait de lui un secteur, un des secteurs les plus importants en Algérie et il a connu une croissance significative. Cette croissance est due aux grands projets publics et aux investissements dans l'infrastructure (hydraulique, bâtiments, eux, l'agriculture et de l'énergie), la forte demande en matière d'emballage et la sous-traitance.

<sup>60</sup> Les sources de cette partie ont été retrouvées sur [http://www.vitamedz.com/industrie-du-plastique-en-algerie/Articles\\_15688\\_163801\\_16\\_1.html](http://www.vitamedz.com/industrie-du-plastique-en-algerie/Articles_15688_163801_16_1.html). <http://export.businessfrance.fr/industries-mecaniques/001PRG-21107+rencontre-avec-le-secteur-de-la-plasturgie-en-algerie.html>.

<sup>61</sup> [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Catalogue\\_des\\_Etudes\\_realisees\\_par\\_le\\_MIPMEPI.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Catalogue_des_Etudes_realisees_par_le_MIPMEPI.pdf). Consulté le 22/07/2015

En 2012, il y'avait environ 2200 firmes (employant 20.000 salariés), dont on trouve parmi elles des filiales de poids lourds tel que Sonatrach (ENIP, LAP, ENPC...), mais aussi des PME 40% active dans le domaine de l'injection, 20% dans l'extrusion, les 40% restante opèrent dans l'emballage, et dans la plasticulture. (Makhloufi Ait Ziane, 2012)

D'après l'agence Ubrifrance la consommation annuelle est estimée à un million de tonnes (ce qui correspond à 72,1 millions de dollars, elle était de 60,3 millions de dollars en 2011), dont la moitié est fabriquée en Algérie, le reste fait l'objet d'une importation d'Asie et d'Europe. Selon la même source l'Algérie possède un potentiel important dans le domaine de l'industrie plasturgie, mais qui reste cependant dépendante des importations. D'après G. Agostino, directeur de l'ICE « *il est évident que le marché algérien est aujourd'hui le plus important dans la région. Le potentiel est énorme et les opportunités de son développement sont intactes* »

Quant à la consommation annuelle par personne ; cette dernière est située entre 8 à 10 Kg, tandis qu'elle est de 10 fois plus en Allemagne par exemple. Ce qui veut dire que le secteur doit encore progresser, car c'est un marché qui reste vierge. (Benoum, consultant en plasturgie ; Ubrifrance)

L'industrie plastique reste utilisée à hauteur de 30% seulement, tandis qu'elle est située à 275.000 tonnes par an, un des problèmes cités par Ubrifrance est lié aux équipements de production qui doivent être renouvelés, voire modernisés (malgré le fait que les importations en matière de machines de conditionnement ont atteint 132,9 millions de dollars en 2011, un chiffre à la hausse d'une année à une autre). A ce titre le secteur privé est largement développé par rapport au secteur étatique, dominé par deux entreprises privées (K-Plast et STPM Chiali) et une entreprise publique (ENPC). En plus le secteur est faiblement développé surtout en matière de sous-traitance et souffre d'une concurrence déloyale causée par des produits contrefaits. En effet, les dernières années ont été marquées par l'apparition dans le marché de plusieurs produits contrefaits causant beaucoup de préjudice aux firmes qui détiennent le vrai nom commercial.

Cependant, le secteur de la chimie constitue l'un des secteurs les très actifs d'autant plus que l'Algérie est le troisième producteur de GAZ naturel dans le monde et le onzième producteur de l'huile minérale dans le monde.

### **1-1-2-1- Evolution de l'indice de la production et du taux d'utilisation des capacités de production dans le secteur de la Chimie, Plastique**

Pour des raisons de lisibilités, on a été contraint de diviser le tableau principal en trois sous tableaux.

**Tableau 11 : Evolution de l'indice de la production de la Chimie et les Plastiques**

Les années	Indice		
	2010	2011	2012
Chimie, Plastique	63	59,5	60,5

Année de base 1989 = 100

Source : ONS, 2011

**Tableau 12 : Evolution de La variation de la production de la Chimie et les Plastiques**

Les années	Variation		
	2010/2009	2011/2010	2012/2011
Chimie, Plastique	-10,6	-5,5	1,5

Année de base 1989 = 100

Source : ONS, 2011

**Tableau 13 : Evolution des taux d'utilisation des capacités de production de la production de la Chimie et les Plastiques**

Les années	Taux d'utilisation des capacités de production		
	2010	2011	2012
Chimie, Plastique	43,2	40,6	41,9

Année de base 1989 = 100

Source : ONS, 2011

Après deux baisses significatives observées en 2010 et 2011 (respectivement -10,6% et -5,5%), les industries de la Chimie, et Plastiques affichent un relèvement de la production en 2012 en inscrivant un taux de croissance de 1,5%.

### **1-1-2-2- Evolution des importations du caoutchouc et des plastiques en Algérie**

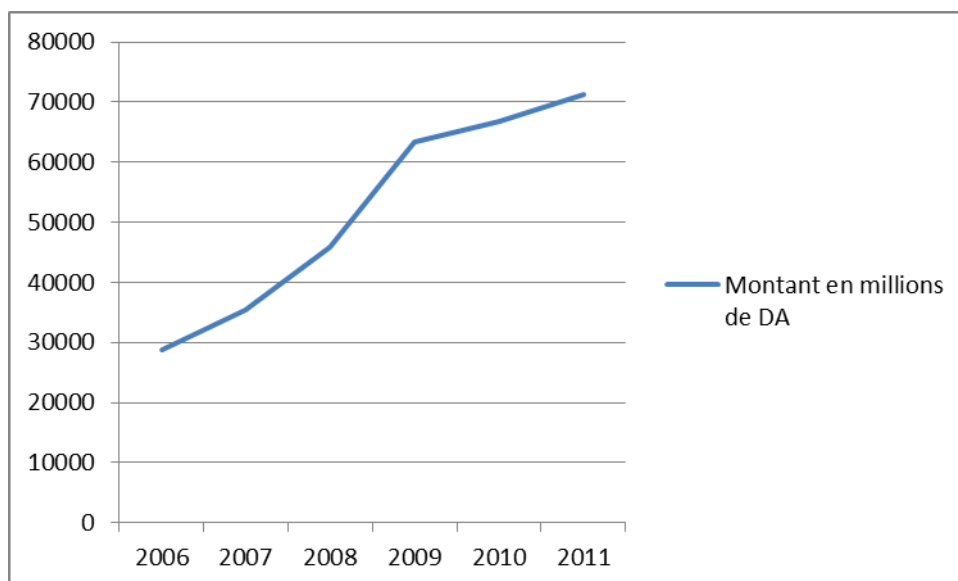
**Tableau 14 : Importations algériennes du caoutchouc et des plastiques**

Les années	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Montant en millions de DA	28.842,5	35.469,4	45.816,6	63.339,6	66.837,9	71.244,4

Source : ONS, (2012)



**Figure 22 : Importations algériennes du caoutchouc et des plastiques**



**Source : ONS, (2012)**

D'après la figure ci-dessus on observe que les importations algériennes du caoutchouc et des plastiques sont en croissance constante, passant de 28.842.500.000 DA en 2006 à 71.244.400.000 DA en 2011, soit une évolution de plus de 147%. Ce qui signifie une hausse importante.

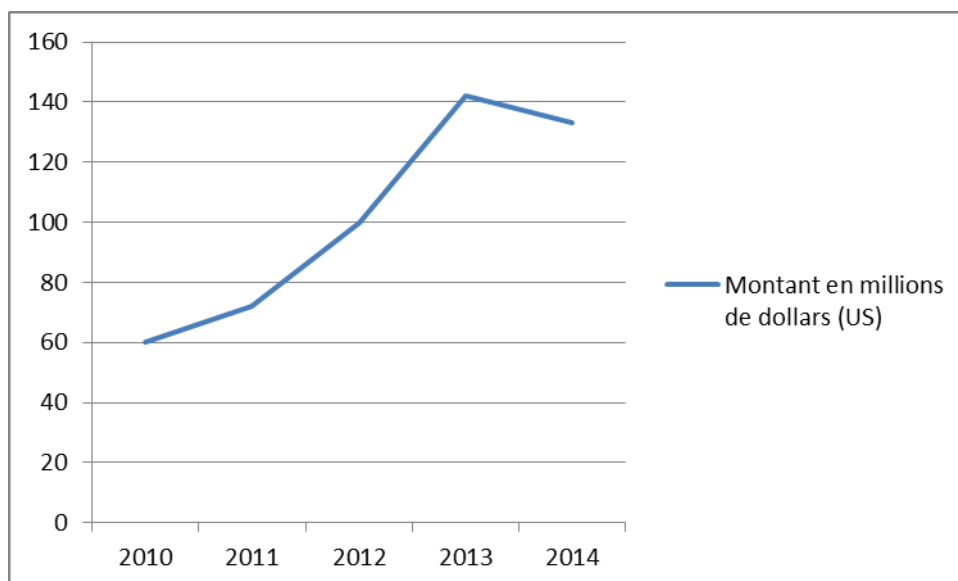
### **1-1-2-3- Evolution des importations de l'Algérie de la technologie de la plasturgie**

**Tableau 15: Importations algériennes de la technologie de la plasturgie**

Les années	2010	2011	2012	2013	2014
Montant en millions de dollars (US)	60,3	72,3	99,8	142	133

**Source: VDMA, the German Engineering**

**Figure 23 : Importations algériennes de la technologie de la plasturgie**



**Source: VDMA, the GermanEngineering**

Le graphique ci-dessus nous montre que les importations de l'Algérie en terme de technologie de la plasturgie a connu une croissance forte et continue depuis 2010 à 2013, passant ainsi de 60,3 millions de dollars US à 141,1 millions de dollars US, soit une augmentation de plus de 131%, puis elle a baissé en 2014 pour atteindre 133 millions de dollars US, avec une baisse de presque 7% par rapport à 2013.<sup>62</sup>

L'Algérie occupe la troisième place des importateurs les plus importants en matière d'importation des technologies plastiques en Afrique, derrière l'Afrique du sud et l'Égypte. (VDMA, The GermanEngineering)

#### **1-1-2-4- Evolution des importations de l'Algérie de la technologie d'emballage plastique**

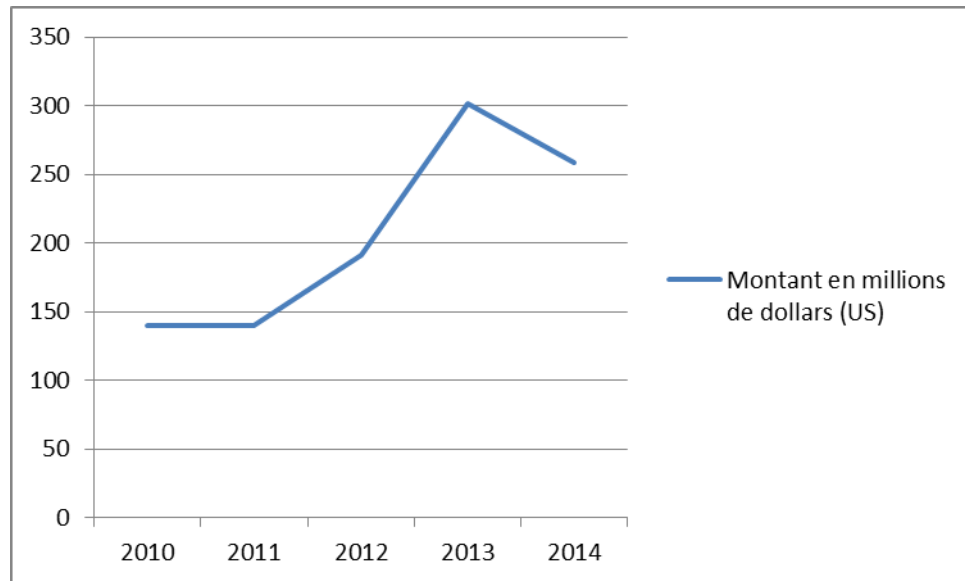
**Tableau 16: importations algériennes de la technologie d'emballage plastique**

Les années	2010	2011	2012	2013	2014
Montant en millions de dollars (US)	140	140	191	302	259

**Source: VDMA, the German Engineering**

<sup>62</sup> Consulté sur [http://www.plastalger.com/plastalger\\_marchedesplastiques.html](http://www.plastalger.com/plastalger_marchedesplastiques.html) le 05/11/2015.

**Figure 24 : Importations algériennes de la technologie d'emballage plastique**



**Source: VDMA, the GermanEngineering**

Concernant l'importation des technologies d'emballage, cette dernière est passée de 140 millions de dollars (US) en 2010 à 302 millions de dollars (US) en 2013, soit une augmentation de l'ordre de 116%, puis elle a baissé en 2014 pour atteindre 259 millions de dollars (US), soit une baisse de l'ordre de 14%.

Cette baisse des importations algériennes des technologies d'emballage en 2014 coïncide avec la baisse des importations de l'Algérie en termes de technologie de la plasturgie à la même année, après une augmentation forte et continue depuis 2010. Cependant, l'Algérie occupe la première place en Afrique, avant l'Égypte et le Nigeria.

Au final, nous pouvons dire que malgré le potentiel de l'Algérie, l'industrie plastique souffre de plusieurs handicaps, que ce soit en termes de production, de sous-traitance, ou de consommation. Ce secteur enregistre un taux de croissance estimé à 5% par an, mais il reste toujours dominé par les importations étrangères<sup>63</sup>. *« La plasturgie en Algérie ne s'est pas correctement développée et reste un secteur à la traîne, alors que la demande locale a explosé. Le marché algérien, est très demandeur des différents produits de cette*

<sup>63</sup> Consulté sur <http://export.businessfrance.fr/algerie/001PRG-21107+rencontre-avec-le-secteur-de-la-plasturgie-en-algerie.html> le 15/11/2015.

*industrie* ». (Mehadji, 2011)<sup>64</sup>. En effet, malgré la forte demande enregistrée<sup>65</sup>, les firmes algériennes n'ont pas réussies à faire face.

D'après ce dernier, si, « *les opportunités existantes sont exploitées à bon escient, les entreprises spécialisées seront capables de couvrir non seulement les besoins du marché national, mais aussi d'exporter de grandes quantités* ».

## **1-2- Une dynamique technologique soutenue**

Depuis son apparition, le plastique a transformé notre société avec des produits innovant à chaque fois et de plus en plus performant, au point d'être considéré comme étant le produit de l'avenir dans tous les secteurs<sup>66</sup>.

### **1-2-1- Histoire et évolution de l'industrie plastique**

L'industrie plastique est une activité plus ou moins récente<sup>67</sup> en comparaison avec d'autres (le bois, le bronze, le fer...), elle a vu le jour en 1870 suite à un concours qui a été organisé par la firme Phelan and Collanden qui produisait des boules de billard, dans le but de remplacer l'ivoire (matière qui coutait de plus en plus cher) et ce par l'utilisation du Nitrate de Cellulose.

En 1884 apparaissaient les premiers fils artificiels en acétal de cellulose. Après la première guerre mondiale les plastiques sont entrés dans l'ère industrielle avec l'utilisation du la Pétrochimie. Le développement de cette matière a commencé à la fin des années 1920 et le début des années 1930 dans les laboratoires des Etats Unis et d'Allemagne, ces laboratoires mettent au point les grands Thermoplastique :

- Poly chlore de vinyle,
- Polystyrène,
- Polyéthylène,
- Polyamide,...

---

<sup>64</sup>Propos du Directeur des Etudes au ministère de l'industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement, lors de l'ouverture, du 2ème Salon international du plastique, caoutchouc et composites (Plast-Alger) en 2011.

<sup>65</sup>Dans les domaines de : BPT, transport, industrie et construction mécaniques, agriculture, petite et grande hydraulique, énergie (canalisations) et électricité (câbles et canalisations), etc.

<sup>66</sup>[file:///C:/Users/acer/Downloads/plasturgie2014%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/acer/Downloads/plasturgie2014%20(4).pdf). Consulté le 25/11/2015

<sup>67</sup>Cette partie est basée, pour l'essentiel, sur des informations prises des sites suivant : [http://www.valorplast.com/le-campus/college/histoire/https://fr.wikipedia.org/wiki/Mati%C3%A8re\\_plastique](http://www.valorplast.com/le-campus/college/histoire/https://fr.wikipedia.org/wiki/Mati%C3%A8re_plastique). <http://plasticsgeneration.com/lhistoire-de-la-plasturgie/>. Consultés le 11/04/2013.

A cette époque les premiers jouets et articles ménagers en plastique arrivent sur le marché. Durant la seconde guerre mondiale, on a commencé à remplacer plusieurs matières par le plastique, comme la fabrication du formica ou le nylon. Après la seconde guerre mondiale, cette industrie a continué sa progression par la mise au point des matières plastiques telles que le polycarbonate, les acétals, et les polyamides. D'autres produits synthétiques remplacèrent le métal sur certaines machines, sur les casques de sécurité...en 1953, on a réussi la synthèse du polyéthylène et en 1954 on a mis au point le polypropylène. Ces deux matières plastiques sont parmi les plus importantes actuellement.

### **1-2-2- Les techniques de production**

Le secteur du plastique est un secteur jeune qui regroupe toute les firmes qui conçoivent et fabriquent les produits en matière plastique brute par l'utilisation de plusieurs techniques de production (injection, soufflage, extrusion, calandrage, roto-moulage et thermoformage)

Il existe deux types de matière plastique :

- Les thermoplastiques qui « *peuvent être dissous dans certains solvants et se ramollissent à la chaleur* »
- Les thermodurcissables qui « *constituée de chaînes linéaires réticulées entre elles. Les chaînes sont liées dans l'espace par des liaisons fortes de type covalent. Nous sommes donc en présence d'un réseau tridimensionnel insoluble et infusible* ».

(Weiss, 2009/2010, P.P 12-13)

En matière de transformation, les matières plastiques peuvent être transformées par plusieurs procédés (techniques). « *Les matières polymères se présentent sous-forme de granulé, poudre, pastille, pâte liquide. Les matières hygroscopiques subissent un pré-séchage avant la mise en œuvre pour éviter tout défaut lié à l'humidité sur les pièces plastiques* ».

« *Les techniques de transformation des plastiques dépendent de la nature des polymères et de la destination des produits finis* ». Les principaux procédés de transformation des plastiques sont les suivants<sup>68</sup> :

---

<sup>68</sup>Cette partie est basée, pour l'essentiel, sur des informations prises des sites suivant :[http://sti-beziers.fr/tsipm/spip\\_tsipm/html/jgb/plastiques/obtention%20plastique.htm](http://sti-beziers.fr/tsipm/spip_tsipm/html/jgb/plastiques/obtention%20plastique.htm),  
<http://www.plasticompetences.ca/procedes-de-transformation/http://www.martiplast.com/soufflage.php>.  
Consultés le 15/04/2013

### **1-2-2-1- Le thermoformage**

C'est un processus de seconde transformation. *« La matière arrive sous forme de plastique, feuilles, tubes ou profilés, puis est ramollie par chauffage avant d'être mise en forme par application sur un moule géométrique simple. Cette technique est utilisée pour produire toutes sortes d'objets aux formes creuses, comme les pots de yaourts...le processus est le suivant :*

*Une plaque de plastique est placée dans un cadre qui la maintient au-dessus du moule, une fois la plaque chauffée, le moule s'approche de la plaque plastique qui est ramollie. Ensuite, on fait le vide entre le moule et la plaque pour que la plaque de plastique colle parfaitement au moule, après refroidissement du moule, la plaque ainsi formée est démoulée ».*

La partie de plastique qui reste dans le cadre est découpée. Une nouvelle plaque peut alors être placée dans le moule.

### **1-2-2-2- L'injection**

Cette technique est utilisée pour produire très rapidement des objets en très grande quantité, elle permet d'avoir des pièces finies en une seule opération. Elle est utilisée dans le domaine de l'automobile, les jouets,...

*« La matière plastique arrive sous forme de granulé. Elle est versée dans la trémie pour alimenter la vis de plastification, qui est dans un fourreau chauffé. La matière plastique est ramollie, mélangée et poussée par la vis piston dans un moule refroidi complètement fermé. Quand la matière plastique arrive au contact du moule froid, elle prend la forme du moule et se refroidie.*

*Le moule s'ouvre ensuite pour faire sortir la pièce. Pour changer la forme de la pièce, il suffit de changer le moule ».*

### **1-2-2-3- L'injection soufflage**

Ce processus de production en discontinu est utilisé pour produire les bouteilles, biberons, flacons...

*« Dans la première étape on fabrique une préforme par injection, c'est ainsi que le goulot de la bouteille est déjà fermé. Dans la seconde étape, une fois que le corps de la préforme est chauffé, on l'étire jusqu'au fond du moule avec une tige. Ensuite un jet d'air puissant*

*est envoyé dans cette préforme qui va plaquer le corps de cette dernière contre les parois d'un moule, la préforme prend parfaitement la forme du moule ».*

Le moule est refroidi puis s'ouvre pour faire sortir la bouteille.

#### **1-2-2-4- L'extrusion**

C'est un processus de production en continu utilisé pour produire des pièces de grande longueur comme les tubes, les tuyaux...ou des pièces semi-finies comme les baguettes, les fibres optiques...

*« Le granulé arrive à l'entrée de l'extrudeuse, il est (le granulé) ensuite versé dans la trémie pour alimenter la vis de l'extrudeuse. A l'intérieur de cette dernière, il est chauffé et ramolli, grâce à une vis sans fin qui se trouve dans un fourreau chauffé afin de rendre le plastique malléable. Le plastique est entraîné vers la sortie par la vis.*

*La tête de sortie de l'extrudeuse donne sa forme à ce qui en sort. Le profilé sort en continu, il est refroidi pour être ensuite coupé à la longueur voulue ».*

#### **1-2-2-5- L'extrusion soufflage**

C'est un processus permettant de fabriquer des formes très diverses de corps creux comme les flacons, les réservoirs d'essence... *« On extrude un tube, encore chaud, il est coupé et enfoncé dans un moule froid, puis on injecte de l'air dans le moule pour que le tube se plaque contre les parois ou il est rapidement refroidi. La bouteille ou le flacon est ensuite démoulé ».*

#### **1-2-2-6- L'expansion moulage**

C'est un processus qui permet de fabriquer toutes sortes d'emballages en polystyrène expansé comme les barquettes ou les caisses à poissons.

*« Avant la phase d'expansion, le polystyrène se présente sous forme de petites billes renfermant des micros-inclusion de gaz (à l'état liquide). Au contact de la vapeur d'eau, la matière plastique (petites billes) se ramollit, alors que le gaz qu'elle contient se dilate : les billes gonflent, comme le pop-corn gonfle grâce à l'air qu'il contient, en gardant une forme plus régulière.*

*Cette première expansion est réalisée en usine dans de grandes cuves en inox et permet d'obtenir jusqu'à 30 fois le volume initial des billes de polystyrène. Après séchage des billes pré-expansées, stockées dans un silo, cette matière est introduite dans un moule fermé et est*

*soumise à une nouvelle injection de vapeur d'eau. Les billes reprennent leur expansion. Occupent tout l'espace du moule et se soudent entre elles pour obtenir la forme désirée de l'emballage ».*

### **1-2-3- Les raisons du succès des plastiques**

Les plastiques sont utilisés dans presque tous les domaines d'activités, plusieurs raisons expliquent le recours à cette matière, à savoir<sup>69</sup> :

- C'est une matière qui peut être transparente ou translucide, elle est capable de remplacer le verre dans certaines fabrications,
- C'est une matière légère, en comparaison avec d'autres, et en même temps elle peut être très résistante,
- Elle est imperméable à l'eau et le gaz
- Elle est inaltérable et résistante à l'humidité, aux moisissures, bactéries, champignons, et certains modèles résistent à la lumière du soleil,
- Elles sont considérées dans leurs majorités comme isolants électriques, thermiques et phoniques,

En terme d'avantages et d'inconvénients, nous pouvons dire que la majorité des plastiques présente les avantages suivants : légèreté, transparence, imperméabilité, isolation ( thermique, phonique et acoustique), glissement, inaltérabilité ( eau et corrosion ) et allongement.

En contre partie des multiples avantages, ils présentent aussi certains inconvénients : inflammabilité, toxicité des gaz, peu de résistance à la chaleur, électricité statique, rayure et vieillissement.

### **1-2-4- Les moyens de production**

La technologie est un domaine très important dans l'activité plastique, sans moyens de production l'industrie plastique n'existerait sûrement pas (du moins, pas avec la même importance).Ce qui est le cas pour toutes les activités. L'activité plastique fait appel à une variété de machines (extrudeuse, tours de décolletage, presse à injecter,...). Toutes ces machines dépendent en premier lieu du produit en plastique à produire.

A noter que cette branche forme des sous-secteurs de la machinerie regroupant des fabricants de machines utilisés dans la transformation de plastique. Cependant, pour chaque produit on

---

<sup>69</sup>[http://www.lesplastiquesendebat.com/wp-content/uploads/2014/07/DI-COSTANZO\\_JEAN-FRAN%C3%87OIS\\_COLL\\_LES-CAMPELLIERES\\_06250\\_MOUGINS\\_3eD.pdf](http://www.lesplastiquesendebat.com/wp-content/uploads/2014/07/DI-COSTANZO_JEAN-FRAN%C3%87OIS_COLL_LES-CAMPELLIERES_06250_MOUGINS_3eD.pdf) consulté le 20/11/2015



conçoit et fabrique un moule unique qui répond au besoin du client final. Une même machine peut être utilisée pour la fabrication de plusieurs produits, et ceci en remplaçant seulement le moule.

### **1-3- Le rôle de la Ressource humaine dans la plasturgie**

Dans l'industrie plastique, il ne suffit pas d'avoir les meilleurs moyens de production pour être le meilleur, mais à côté du potentiel technologique il faut avoir le savoir de bien les utiliser et savoir les entretenir. Comme c'est le cas pour toutes les activités.

La mondialisation de l'économie et l'émergence de certains pays asiatiques comme la Chine qui menacent les industries nord-américaines et européennes a poussé ces derniers à identifier les produits à forte valeur ajoutée et les améliorer en permanence afin de rester toujours compétitifs. Ce qui met l'accent sur le rôle important que peut jouer le facteur humain dans cette activité.

Dans l'activité plastique la Rh est appelée à effectuer plusieurs tâches, comme :

- L'innovation, que ce soit en matière de design, de procédé, ...et de protéger ces innovations par des brevets,
- Effectuer des réglages et des entretiens sur les machines et les équipements,
- La conception, le montage et le démontage du moule, ainsi que le réglage des paramètres de moule,
- Contrôler la qualité des produits,...

Une enquête réalisée au Québec en 2008 dans le secteur de la plasturgie a fait ressortir deux facteurs constituant les atouts principaux de cette industrie, à savoir : la capacité à innover et la flexibilité

- *« La capacité d'innover repose en grande partie sur la conception de produits à valeur ajoutée ou de spécialité et le développement de nouveaux marchés ;*
- *La flexibilité fait quant à elle référence à la capacité des entreprises à s'adapter rapidement aux exigences des clients, que ce soit en termes de produits, de délais et de quantités à fabriquer. »<sup>70</sup>*

En effet, la plasturgie est une industrie qui bouge et qui évolue sans cesse, l'innovation constitue le moteur de ce secteur d'activité. *« Les plastiques ne cessent d'innover dans tous*

---

<sup>70</sup><http://www.plasticompetences.ca/portrait-de-lindustrie/a-propos-du-secteur/>. Consulté le 04/11/2015.

*les secteurs de l'industrie : aéronautique, médical, mode, automobile, électronique, design, sports et loisirs... »<sup>71</sup>. D'après une étude sur l'innovation réalisée par l'INSEE « les plasturgistes se déclarent sensiblement plus innovants que l'ensemble de l'industrie manufacturière. »<sup>72</sup>. (La plasturgie en chiffre, 2008, P 6)*

Ce qui vient consolider ce que nous avons dit plus haut sur le rôle de la Rh. Un secteur qui bouge veut dire qu'il existe une dynamique en matière de métier. *« Les métiers de la plasturgie évoluent progressivement. Face à une concurrence toujours plus forte, les plasturgistes renforcent leurs organigrammes avec des fonctions spécialisées, dans le marketing commercial, la R&D et les services support. C'est la traduction de leurs investissements croissants dans leur positionnement et la différenciation de leurs produits. Par ailleurs, les emplois liés à la QHSE sont en nette augmentation. De fait, la plasturgie est un secteur riche et très actif. Elle englobe au total 60 métiers différents, et connaît un turn-over moyen de 13% dans effectif par an »* (La Fédération de la plasturgie et des Composites-Panorama de la Plasturgie, 2014, P 26)

Les métiers de la plasturgie concernent *« la conception, la production, la maintenance et de nombreuses fonctions transverses : qualité, recherche et développement, commercial et marketing... La matière plastique étant omniprésente, les débouchés sont très diversifiés : emballage, automobile, bâtiment, aéronautique, médical... »<sup>73</sup>*

On peut citer les métiers suivants, sachant que ce n'est pas la liste exhaustive des métiers existants dans la plasturgie<sup>74</sup> :

- Le mouliste : qui a pour mission de *« fabriquer et entretenir les divers outillages (moules, filières, mandrins.) utilisés sur les équipements de production de transformation plastique. Réaliser les modifications pour leurs adaptations. »*
- Superviseur de maintenance : son travail consiste à *« gérer et animer, dans le cadre de la maintenance préventive ou corrective, plusieurs équipes de tailles variables et spécialités différentes en fonction de la nature et de l'importance des équipements maintenus. Organiser les interventions des équipes et la gestion des équipements »*
- Concepteur produits nouveaux : qui est chargé de *« concevoir et développer des applications produits/marchés nouveaux en fonction de demandes spécifiques des*

---

<sup>71</sup> Fédération de la plasturgie et des composite, sur le lien suivant : <http://www.laplasturgie.fr/formation/>

<sup>72</sup> [http://www.insee.fr/sessi/publications/dossiers\\_sect/pdf/plasturgie08.pdf](http://www.insee.fr/sessi/publications/dossiers_sect/pdf/plasturgie08.pdf)

<sup>73</sup> [http://www.lesmetiers.net/orientation/p1\\_197464/les-metiers-de-la-plasturgie?idDossierParent=p1\\_197515](http://www.lesmetiers.net/orientation/p1_197464/les-metiers-de-la-plasturgie?idDossierParent=p1_197515).

Consulté le 09/11/2015

<sup>74</sup><sup>74</sup> <http://www.observatoire-plasturgie.com/wp-content/uploads/2015/09/Outilleurse.pdf>. Consulté le 20/12/2015

*clients. Définir le cahier des charges techniques de production et les conditions économiques de réalisation »*

- Opérateur de Production : ce dernier *doit « réaliser des opérations diverses de production de pièces, manuellement ou sur machine nécessitant des opérations dans le cadre de modes opératoire précis, à partir des gammes de travail définies et en appliquant les instructions techniques. Contrôler la qualité des productions intermédiaires ou finales »*
- Technicien de production : qui chargé d'*« assurer l'appui technique à la production (procédures de mise à disposition, paramètres de marche, opérations particulières autour de démarrage et d'optimisation, etc.). Collecter, analyser des données et proposer les modifications techniques de procédés et la modification des paramètres de marche, notamment dans le cas de projet d'amélioration continue. Former les nouveaux embauchés »*

Les entretiens que nous avons réalisé ont mis aussi l'accent (pas tous, mais certains) sur l'impact de la matière première utilisée sur le produit final. En effet, un dirigeant nous a informé que pour économiser en matière de coût, il était tenté d'acheter chez un nouveau fournisseur une matière première en grande quantité et avec un prix inférieur à celui proposé par les fournisseurs habituels. Mais, il s'est avéré que cette matière première était de mauvaise qualité, ce qui a eu un impact négatif sur la qualité des produits fabriqués.

## **2- Objectifs et hypothèses de la recherche**

Cette recherche a pour objectifs :

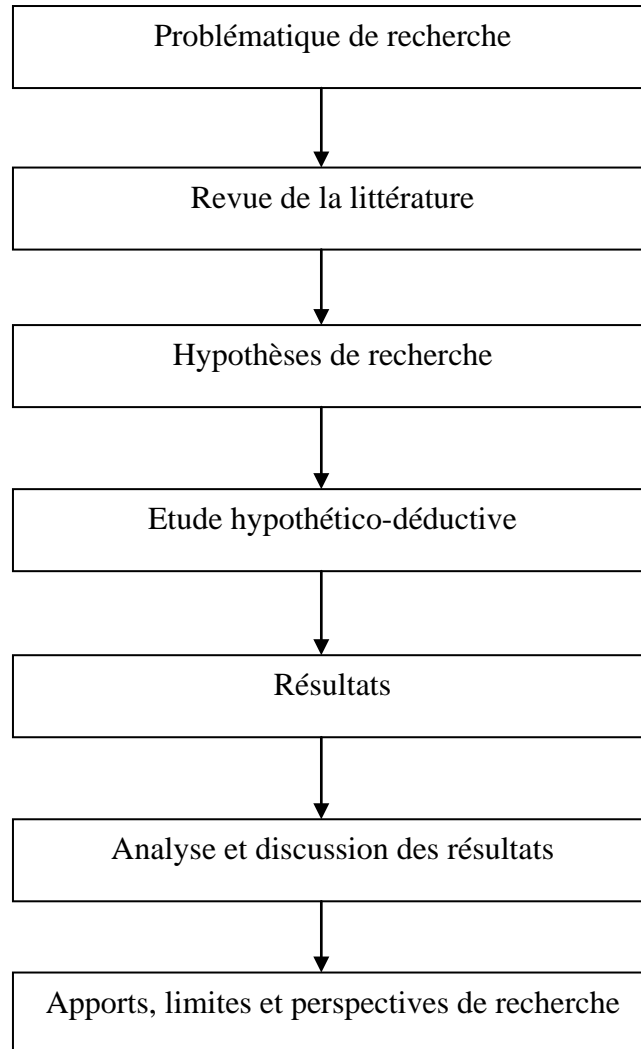
- De présenter la manière avec laquelle les compétences sont développées au sein des firmes du secteur de la plasturgie de la région oranaise,
- D'avoir une idée sur le rôle de la fonction RH au sein de ces firmes, autrement dit, est ce que cette structure est passée d'une logique administrative vers une logique stratégique,
- De savoir s'il existe un lien entre l'environnement extérieur de la firme, le potentiel technologique, le potentiel humain, et l'action de la fonction Rh sur le développement des compétences.

Pour cela nous avançons quatre hypothèses, à savoirs :

## 2-1-Méthodologie de recherche

Notre recherche doctorale est articulée de la manière suivante :

**Figure 25 : Articulation de la recherche**



**Source : élaboré par nous-même à partir de quelques documents**

La recherche en science de gestion contraint le chercheur à adopter une démarche méthodologique de recherche qui déterminera la nature et la qualité des résultats et des connaissances qui seront obtenues. Cette recherche en science de gestion s'inscrit « *...dans la volonté de connaître d'expliquer des phénomènes sociaux dans l'organisation, et de donner aux acteurs les moyens d'agir sur ces résultats* » (Wacheux, 1996, P 36)

Généralement, le chercheur a le choix entre deux méthodologies, la méthodologie qualitative ou la méthodologie quantitative. Dans notre recherche doctorale nous avons adopté une étude hypothético-déductive<sup>75</sup>, car elle permet de confirmer ou de réfuter les hypothèses émises.

Dans cette approche, le chercheur commence toujours par une partie théorique avant de passer à l'investigation et d'utiliser les résultats de cette investigation pour tester les hypothèses de recherches posées au préalable. En effet, à partir de la théorie le chercheur va pouvoir poser des hypothèses, ensuite il va entamer son investigation (via un questionnaire) afin de récolter le maximum de données pour tester les hypothèses établies, autrement dit pour valider ou infirmer ses hypothèses.

D'après Chatelin« *la démarche repose sur un cadre théorique mobilisé initialement afin de prendre connaissance de la grille conceptuelle (concepts mobilisés et lien entre eux), les corriger et/ou en créer de nouveaux. Cette démarche hypothético-déductive consiste donc à construire au préalable à l'investigation empirique principale, les hypothèses ou propositions théoriques issues du cadre conceptuel choisi* » (2005, P 13)

## **2-2- Les étapes de l'approche hypothético-déductive**

- Le chercheur pose une question de recherche, c'est-à-dire le point de départ,
- A partir de ses connaissances sur le sujet, il va formuler des déductions ou des inductions,
- A partir de l'analyse de la théorie, il construit une théorie et apporte des réponses provisoires à sa question de recherche, autrement dit, une ou des hypothèses,
- Il teste empiriquement son ou ses hypothèses de recherche afin de les valider ou de les infirmer,
- Dans le cas où les hypothèses seront vérifiées, la recherche s'achève et les résultats seront communiqués. Dans le cas contraire, c'est-à-dire son ou ses hypothèses sont infirmées, le chercheur formule de nouvelles déductions et/ou inductions jusqu'à ce qu'il découvre la théorie et l'hypothèse qui correspondent aux faits. (Dépelteaux et coll, 2000)

---

<sup>75</sup> Ce terme hypothético-déductive « *a supposément été introduit par WillianWhewelle (1794-1866) dans le cadre de ses analyses des méthodes scientifiques, publiés dans ses œuvres « History of inductive sciences, from the earliest to the present time » (1837) et « Philosophy of the inductive sciences » (1840) » (Verhagen, 2010, P5)*

**Tableau 17: Une vue synoptique générale de la construction d'un processus de recherche**

Les grandes étapes	Leur contenu	Dans l'approche hypothético-déductive
<p align="center"><b>Concevoir</b></p>	Objet ou Problématique question(s) de recherche	1 Choix de l'objet 2 Revue de littérature 3 Construire un cadre théorique 4 Déduire des hypothèses
	<p align="center"><b>Mettre en œuvre</b></p>	- Construire le canevas ou architecture (design) de la recherche) - Lier concepts et données - Collecter les données, - Choisir l'échantillon - Coder et traiter les données
<p align="center"><b>Analyser Evaluer</b></p>		- Interpréter les résultats - Apprécier leur validité

**Construire le processus**

Source : En partie d'après Thiétart et alii, 1999, cité par Giordano et Jolibert, 2009, P 3.

### **2-3- Le protocole de l'enquête**

Le questionnaire est une méthode quantitative composée de questions (ouvertes, semi-ouvertes ou fermées), construit afin de récolter les informations auprès d'un échantillon représentatif ou d'une population, dans le but de comprendre ou d'expliquer un ou plusieurs phénomènes. Ce qui permet d'obtenir des informations, de trouver des réponses à des questionnements ou de vérifier certaines hypothèses. (Ghiglione, 1987)

#### **2-3-1- L'élaboration d'un questionnaire**

L'élaboration des questionnaires doit passer par un ensemble d'étapes.

Avant de commencer la rédaction de notre questionnaire, nous nous sommes posé certaines questions comme le but de notre questionnaire, l'utilité et la clarté de certaines questions qu'on devait poser, la volonté et la capacité de la personne interrogée à répondre à certaines questions...d'une part, d'autre part, nous avons précisé le problème et les objectifs de notre recherche. Aussi, nous avons repris les variables principales de nos hypothèses et nous les avons traduites en données mesurables dans le questionnaire.

Ce dernier, comporte des questions de type dichotomiques, quantitatives et qualitatives à réponse simple, des échelles d'aptitudes, des réponses fermées et de réponses ouvertes.

- Les questions ouvertes : c'est des questions qui permettent à l'interviewé de s'exprimer, elles servent à comprendre à faciliter l'expression, à dialoguer et à échanger. Elles permettent au répondant de répondre avec une plus grande liberté ce qui peut donner lieu à de nouvelles idées.
- Les questions semi-ouvertes (ou semi-fermées) : il s'agit de questions fermées, mais qui comportent à la fin une modalité ouverte supplémentaire notée « autre ». ce qui permet de recueillir des informations supplémentaires omises ou inconnues lors de la rédaction du questionnaire.
- Les questions fermées (dichotomique) : c'est des questions où l'interviewé a le choix entre une, deux, ou plusieurs réponses. Le but de ce genre de questions est l'obtention de réponses précises et factorielles. Dans notre questionnaire nous avons eu recours à trois types de questions fermées :
  - ✓ Des questions fermées à réponse unique : l'interviewé n'a qu'une seule alternative pour la réponse, généralement il a le choix entre oui ou non.
  - ✓ Des questions fermées à choix multiples : il s'agit de questions fournissant une liste de réponses préétablies où le répondant a le choix entre une ou plusieurs

réponses. Cette liste peut être éventuellement complétée par une question ouverte.

- ✓ Des questions avec une échelle d'attitude, appelée encore «échelle de LIKERT » : il s'agit de questions qui permettent de mesurer les avis, les préférences,...des interviewés. En général ces questions comportent une gradation de 4 à 7 niveaux.<sup>76</sup>

Notre questionnaire est composé de cinq parties : caractéristiques de l'entreprise, l'évolution de l'environnement, le potentiel technologique, le potentiel humain et l'impact de la RH sur le développement des compétences.

- **Caractéristiques de l'environnement**

Les questions concernant cette section de questionnaire avaient comme but d'avoir une idée générale sur l'entreprise (dénomination, date de création, adresse, chiffre d'affaires, effectifs, gamme de production ou principaux produits fabriqués, principaux concurrents, et l'existence d'une certification ISO au sein de l'entreprise)

- **Evolution de l'environnement**

Dans cette dimension nous nous sommes à l'intensité de la concurrence locale et étrangère, à l'évolution du secteur, et au rapport qualité/prix. Cette partie comporte six questions.

- **Potentiel technologique**

Cette section de notre questionnaire cherche à savoir si les firmes renouvellent leurs moyens de production, et la fréquence de ce renouvellement, ainsi que les technologies utilisées. Cette dimension comporte sept questions

- **Potentiel humain**

Les réponses aux questions de cette partie sont censées nous éclairer sur le niveau de maîtrise des salariés, et si ces derniers sont confrontés à des problèmes lors du processus de production. Permettant au passage de déterminer l'origine des problèmes rencontrés (si, des problèmes existent), d'une part, et d'autre part, si les firmes procèdent à des changements dans les méthodes de travail, et comment les salariés arrivent-ils à faire face ces changements, ainsi que le rôle joué par les firmes pour aider les salariés dans ce sens. Cette partie est composée de neuf questions.

---

<sup>76</sup><http://www.questenligne.com/questions/> et sur <http://www.sondages.pro/documentation-limesurvey/types-de-questions/>. Consultés le 27/04/2015.



- **Impact de la fonction Rh sur le développement des compétences**

Cette partie s'intéresse l'action de la fonction Rh sur les compétences au sein des firmes de la plasturgie de la région oranaise. Il s'agit de la dimension la plus lourde de notre questionnaire comportant au passage vingt-une questions censées nous renseigner sur :

- ✓ L'autonomie de la structure Rh,
- ✓ Les missions de cette structure
- ✓ L'existence de la GPEC,
- ✓ La manière de gérer les carrières,
- ✓ Le système d'appréciation,
- ✓ La politique de formation,
- ✓ Le recrutement et la rémunération.

**2-3-2- Détermination de l'échantillon**

Cette partie sera consacrée à la présentation du terrain d'étude, autrement dit, au secteur d'activité retenu pour réaliser notre enquête empirique et les raisons de ce choix. Notre population d'étude consiste dans le secteur de la plasturgie de la région oranaise. Pour des raisons de non-coopération d'un certain nombre de firmes, notre échantillon se limite à 30 firmes.

Le choix de ce secteur a été motivé d'une part par la proximité. En effet, il y'a une concentration importante de firmes évoluant dans cette région, et d'autre part, par l'évolution rapide que connaît ce secteur<sup>77</sup>, que ce soit dans le design, dans les technologies utilisées ou dans les efforts fournis pour diversifier les propriétés des matières plastiques, ce qui rend le terrain particulièrement propice à notre étude sur le développement des compétences.

Dans un premier lieu nous avons contacté la chambre de commerce<sup>78</sup> afin de répertorier les firmes opérantes dans le secteur plasturgie de la région oranaise. Une fois la liste obtenue et compte tenu de la dispersion des firmes spécialisées dans la transformation du plastique sur plusieurs zones industrielles de la région oranaise, nous avons répartie ces zones par axes :

- L'axe de Misserghine
- L'axe de la Sénia

---

<sup>77</sup> Au point d'être considéré par certains comme le matériau du troisième millénaire.

<sup>78</sup> Nous avons même contacté la direction de PME, pour localiser certaines entreprises, mais, même cette direction n'était pas en mesure de nous aider, du moment qu'elle avait le même problème que nous.

- L'axe Nedjma, Sidi Chehmi et Labiode
- L'axe Bir el Djir, Sidi Maarouf, HassiBounif, HassiAmeur et Hessayane el Toul
- L'axe de la ville d'Oran.

Nous avons commencé notre enquête à la mi-juillet 2014, et nous l'avons terminé vers la fin janvier 2015. Au départ nous voulions questionner seulement les firmes significatives dans la région oranaise toute branche d'activité confondue (secteur de la plasturgie), ensuite on a opté pour le maximum des firmes qui sont au nombre de 60 à 70, mais la difficulté à localiser un bon nombre d'entre elles et le refus d'autres a considérablement diminué le nombre des firmes dans notre échantillon.

En effet, il est difficile à l'heure actuelle de localiser les firmes recherchées (mise à part dans la zone industrielle n°01 de la Sénia, mais qui sont très rares) du moment qu'il n'y a ni plaque, ni numéro, ni le nom de la firme sur sa porte, ce qui nous a poussé à chercher les firmes de porte à porte. Sans parler de l'état accidenté des routes dans la plupart des zones industrielles, ce qui rend tout déplacement par véhicule léger difficile.

Le nombre des firmes ayant accepté de répondre était de 30. Ces dernières sont réparties de la manière suivante

**Tableau 18: la liste des firmes questionnées**

<b>Dénomination de la firme</b>	
JOKTAL	NPI
BIA PLAST	ORAN PLAST
boutonnerie Mehor Miloud	PLAST PAPER
CAPSULE COURONE Boukli	PLASTIFOR
Etablissement Guenfoud Mohamed	plastique de l'ouest
ETOILE PLASTIQUE	PLASTOCHIM
FAMS	POLYOR
FIBROS	SAILAMNNA EMBALLAGE
FOMAP	SIMAP
ICA	SIMAP
Imprimerie Ramdane Salah	SIPAM
MAPLAST	SPO
NAFIDA PLAST	TRANSFOPLAST
NEW PLAST	TUBEX
NOVA PLAST	WIN MERT

**Source : Résultat d'enquête**

### **2-3-3- l'administration du questionnaire**

L'administration du questionnaire s'est faite uniquement par déplacement personnel<sup>79</sup> vers les firmes. Car c'était le moyen le plus sûr d'avoir des réponses.

Pour le remplir on a eu recours à deux méthodes :

- Etre en face à face avec le répondant, en apportant parfois notre aide pour une meilleure compréhension du questionnaire. Avec un avantage d'avoir un taux de remplissage de 100% car la disponibilité à répondre s'est manifestée dès le contact
- Laisser le questionnaire chez le répondant, lorsque ce dernier n'a pas de temps à nous consacrer, puis relance après quelques jours. Avec un taux de remplissage nettement inférieur par rapport à la première méthode.

### **2-3-4- Fiabilité du questionnaire**

Pour juger la fiabilité de notre questionnaire nous avons utilisé le coefficient de fiabilité Alpha de Cronbach, c'est-à-dire le degré avec lequel des instruments de recherche utilisés mesurent d'une manière constante l'objet étudié. Un questionnaire est fiable s'il reproduit les mêmes résultats sur les mêmes situations. *« Le concept de fiabilité correspond à celui de précision pour les scientifiques et est contenu dans celui de dispersion statistique »* (Bouletreau et autres, 1999, P 9)

Le coefficient de fiabilité Alpha de Cronbach est l'indice statistique le plus utilisé pour tester la fiabilité d'un questionnaire. Ce coefficient peut prendre des valeurs allant de 0 jusqu'à 1, si cet indice est supérieur à 0,5 ou à 0,6 (les chercheurs ne sont pas unanime sur la valeur exacte) cela veut dire que le test est fiable.

La fiabilité de notre questionnaire a été calculée par le logiciel SPSS (version 20.0) pour chacune des dimensions, sur les réponses de 30 firmes.

---

<sup>79</sup> Sachant que les modes d'administration du questionnaire sont très variées, via internet, par téléphone, par courrier postal....

- **La fiabilité de la dimension évolution de l'environnement**

**Tableau 19 : Récapitulatif de traitement des observations**

	Nombre	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus	0	,0
Total	30	100,0

Source : Traitement par logiciel SPSS

**Tableau 20 : Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,578	10

Source : Traitement par logiciel SPSS

Le résultat obtenu d'Alpha Cronbach dans la dimension évolution de l'environnement est égale à 0,578, ce qui est considéré comme satisfaisant, représentant une bonne consistance interne.

- **La fiabilité de la dimension potentiel technologique**

**Tableau 21 : Récapitulatif de traitement des observations**

	Nombre	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus	0	,0
Total	30	100,0

Source : Traitement par logiciel SPSS

**Tableau 22 : Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,725	10

Source : Traitement par logiciel SPSS

Le résultat obtenu d'Alpha Cronbach dans la dimension potentiel technologique est égale à 0,725 ce qui est considéré comme satisfaisant, représentant une bonne consistance interne.

- **La fiabilité de la dimension potentiel humain**

**Tableau 23 : Récapitulatif de traitement des observations**

		Nombre	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	30	100,0

**Source : Traitement par logiciel SPSS**

**Tableau 24 : Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,684	10

**Source : Traitement par logiciel SPSS**

Le résultat obtenu d'Alpha Cronbach dans la dimension potentiel humain est égale à 0,684 ce qui est considéré comme satisfaisant, représentant une bonne consistance interne.

- **La fiabilité de la dimension impact de la fonction Rh sur les compétences**

**Tableau 25 : Récapitulatif de traitement des observations**

		Nombre	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	30	100,0

**Source : Traitement par logiciel SPSS**

**Tableau 26 : Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,655	10

**Source : Traitement par logiciel SPSS**

Le résultat obtenu d'Alpha Cronbach dans la dimension impact de la fonction Rh sur les compétences est égale à 0,655 ce qui est considéré comme satisfaisant, représentant une bonne consistance interne.

### **2-3-5- La validité du questionnaire**

Dans le but de valider notre questionnaire, nous avons utilisé la validité interne (auto-validité) se basant ainsi sur les résultats de la fiabilité de notre questionnaire. Cette validité est calculée par la racine carrée du résultat obtenu de la fiabilité (un résultat supérieur à 0.75 valide le questionnaire), ainsi nous aurons :

- Evolution de l'environnement : Auto-validité = racine au carré de 0.578 = 0.76

Etant donné que le résultat obtenu est supérieur à 0.75, nous pouvons en conclure que cette dimension est valide.

- Potentiel technologique : Auto-validité = racine au carré de 0.725 = 0.851

Le résultat obtenu permet d'en déduire que cette dimension est valide.

- Potentiel humain : Auto-validité = racine au carré de 0.684 = 0.827

L'auto-validité, calculée par la racine carrée du résultat obtenu de la fiabilité est égale à 0.827 ce qui veut dire que cette dimension est valide.

- L'action de la fonction Rh sur les compétences Auto-validité = racine au carré de 0.655 = 0.809

L'auto-validité, calculée par la racine carrée du résultat obtenu de la fiabilité est égale à 0.809 ce qui veut dire que cette dimension est aussi valide.

Les quatre dimensions de notre questionnaire sont valides, et par conséquent nous pouvons en conclure que le questionnaire est valide pouvant ainsi être utilisé dans l'étude fondamentale.

### **3- Présentation de notre échantillon d'étude**

Avant de commencer à traiter les résultats qu'on a pu obtenir à partir de notre questionnaire, il serait utile et important de présenter notre échantillon<sup>80</sup>.

---

<sup>80</sup> A titre de rappel les résultats obtenus ont été traités par le logiciel SPSS (version 20.0)

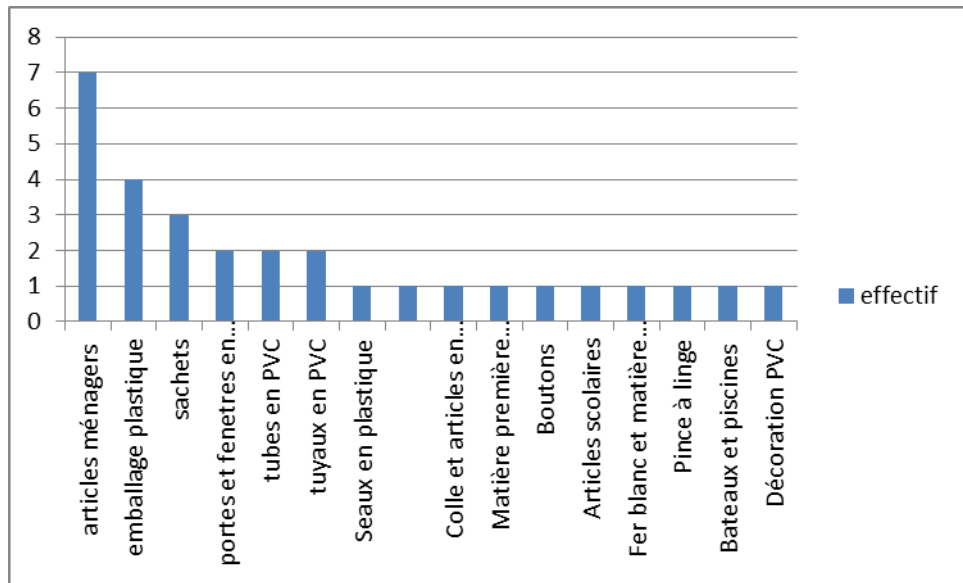
### 3-1- Composition de l'échantillon selon les produits fabriqués

**Tableau 27: Liste des firmes questionnées par produit fabriqué**

<b>Dénomination de l'entreprise</b>	<b>Les produits fabriqués</b>
SARL FOMAP	Articles ménagers
SIPAM	Articles ménagers
SARL NOVA PLAST	Articles ménagers
SARL SODEIMAP	Articles ménagers
PLAST PAPER	Articles ménagers
SARL FIBROS	Articles ménagers
ETOILE PLASTIQUE	Article ménagers
SARL NPI	Emballage en plastique
PLASTOCHIM	Emballage en plastique
SARL SPO	Emballage en plastique
Etablissement Guenfoud Mohamed	Emballage en plastique
SARL NEW PLAST	Sachets en plastique
Imprimerie Ramdane Salah	Sachets en plastique
SARL MAPLAST	Sachets en plastique
SARL WIN MERT	Portes et fenêtres en PVC
SARL NAFIDA PLAST	Portes et fenêtres en PVC
SARL TUBEX	Tubes en PVC
SARL plastique de l'ouest	Tubes en PVC/PEHD
EURL BIA PLAST	Tuyaux en PVC/PEHD
EURL TRANSFOPLAST	Tuyaux d'irrigation
SARL JOKTAL	Seaux en plastique
SAILAMNNA EMBALLAGE	Production de sac en polypropylène
SARL ICA	Colle et articles en caoutchouc
ORAN PLAST	Matière première plastique PVC
EURL boutonnerie Mehor Miloud	Boutons
SIMAP	Articles scolaires
SARL CAPSULE COURONNEBoukli	Fer blanc et matière en plastique
SARL FAMS	Pince à linge
SARL POLYOR	Bateaux et piscines
SARL PLASTIFOR	Décoration en PVC

**Source : Résultat d'enquête**

**Figure 26: Distribution des firmes questionnées d'après les produits fabriqués**



**Source : Résultat d'enquête**

La répartition de l'échantillon comme le montre le graphique ci-dessus, montre que :

- 7 des firmes questionnées ont spécialisées dans la fabrication des articles ménagers, soit 23% de la population interrogées, ce qui constitue le nombre le plus élevé de firmes fabricants le même produit de notre échantillon.
- 4 des firmes questionnées sont spécialisées dans la fabrication d'emballage plastique, soit 13%.
- 3 des firmes questionnées sont spécialisées dans la fabrication des sachets en plastique, soit 10 % de la population interrogée,
- 2 firmes questionnées sont spécialisées dans la transformation des Tubes, transformation des Tuyaux en PVC/PEHD et la fabrication des portes et fenêtres en PVC,
- 10 firmes sont spécialisées dans la fabrication de produits divers, comme les seaux en plastique, les articles scolaires, les pinces à linge,...

Cette diversité dans les produits fabriqués nous donne une idée sur la variété des activités dans le secteur de la plasturgie. Ce qui va nous permettre par la suite de réaliser des croisement entre les différentes branches d'activités et le nombre de salariés, la date de création, la concurrence dans le secteur,...



### **3-2- composition de l'échantillon selon la branche d'activité**

Suite à l'absence de classification nationale des branches d'activités (les sous-secteurs) pour le secteur de la plasturgie, nous avons travaillé avec la classification élaborée par la NAF (La nomenclature d'activités française)<sup>81</sup>. C'est une classification qui regroupe cinq grandes branches, et dans chaque branche on trouve un certain nombre d'articles. Ce classement a tendance à privilégier la finalité des objets au détriment des procédés.

Ces branches, qu'on peut appeler sous-secteurs ou encore sous-activités, se décomposent de la manière suivante :

- **Plaques, films, tubes, tuyaux et profilés** : la fabrication de demi-produits en matières plastiques regroupe la production de tubes, tuyaux et profilés, de plaques et blocs cellulaires et de plaques, feuilles et films.
- **Emballages** : La fabrication d'emballages en matières plastiques regroupe la production de sacs et sachets, de bouteilles, de boîtes, de bacs et caisses, d'articles de bouchage, de calages et d'articles pour le transport.
- **Éléments pour le bâtiment** : La fabrication d'éléments en matières plastiques pour la construction regroupe la production de menuiseries et fermetures de bâtiment, de revêtements de sol, de dalles de plafond, d'appareils sanitaires, d'éléments décoratifs, de réservoirs et citernes ou encore de constructions préfabriquées.
- **Produits de consommation divers** : Ce domaine de la plasturgie est très hétérogène. Il regroupe la fabrication de produits qui ne sont pas répertoriés dans les autres classes de la transformation des matières plastiques. Les principales fabrications portent en particulier sur la production de vaisselle, d'ustensiles de cuisine, d'articles de toilette et d'hygiène, de produits adhésifs, d'éponges artificielles ainsi que d'articles scolaires, de bureau et d'habillement. Il comprend donc des produits plastiques divers destinés principalement à la consommation des ménages avec cependant certaines gammes réservées exclusivement aux professionnels.

---

<sup>81</sup> Cette nouvelle nomenclature s'est substituée depuis le 1er janvier 2008 à l'ancienne NAF datant de 2003.

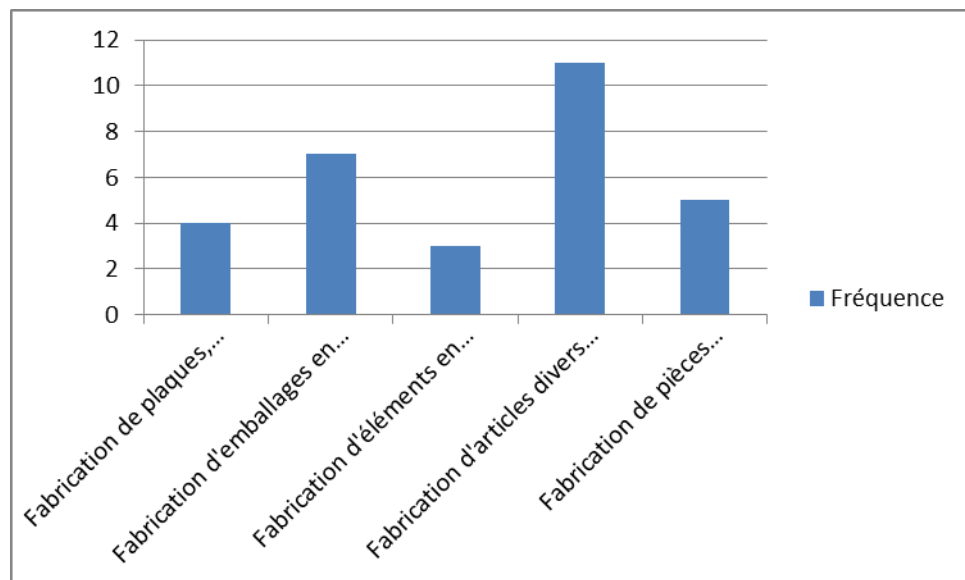
- **Pièces techniques (y compris matériaux composites)** : réalisées à façon selon les procédés de la plasturgie pour le compte de tiers et selon leurs spécifications. La réparation et le polissage de hublots d'avion et la métallisation sous vide des pièces plastiques appartiennent à ce secteur.

**Tableau 28: La répartition de notre échantillon selon la branche d'activité**

<b>Les cinq grandes activités de transformation du plastique selon NAF</b>	<b>Les firmes de notre échantillon</b>
Fabrication de plaques, feuilles, tubes et profilés en plastiques	Tubex, Plastique de l'Ouest, Bia Plast, Transfoplast
Fabrication d'emballages en plastiques	NPI, Etablissement Guenfoud Mohamed, Spo, Imprimerie Ramdane Salah, New Plast, SailamnaEmballage, Maplast
Fabrication d'éléments en matières plastiques pour la construction	Winmert, Nafida Plast, Plastifort
Fabrication d'articles divers en matières plastiques	Fomap, Sipam, Nova Plast, Sodeimap, Palst Paper, Fibros, Etoile Plastique, Boutonnerie Mehor Miloud, SIMAP, Fams, Ica
Fabrication de pièces techniques en matières plastiques	Oran plast, Capsule Couronne Boukli, Joktal, Polyor, Plastrochim.

**Source : Etabli par nous-même**

**Figure 27: La répartition des firmes questionnées selon la branche d'activité**



**Source : Etabli par nous-même**

D'après le graphique ci-dessus on constate que la branche d'activité qui regroupe le plus de firmes de notre échantillon est celle de la fabrication d'articles divers en matières plastiques avec 11 firmes, soit 37% de l'ensemble des firmes questionnées, viennent ensuite, la branche

de fabrication d'emballages en plastiques avec 23%, la branche de fabrication de pièces techniques en matières plastiques avec 17%, la branche de fabrication de plaques, feuilles, tubes et profilés en plastique avec 13%, et en dernier lieu la branche de fabrication d'éléments en matières plastiques pour la construction avec 10%.

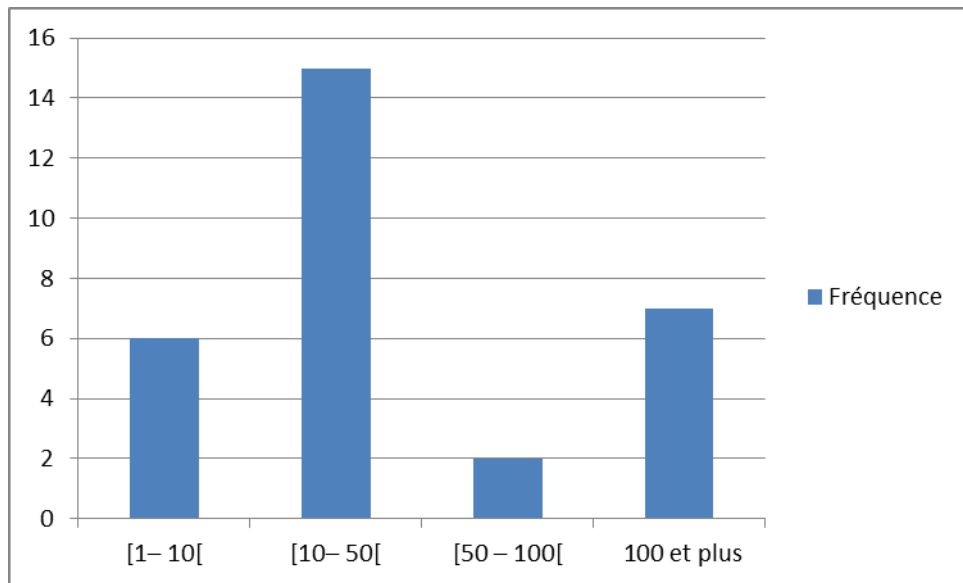
### 3-3- Composition de l'échantillon selon l'effectif

**Tableau 29: Distribution des firmes questionnées selon l'effectif**

Effectif	Nombre de firmes	%
[1- 10[	6	20
[10- 50[	15	50
[50 - 100[	2	7
100 et plus	7	23
Total	30	100

**Source : Résultat d'enquête**

**Figure 28: Distribution des firmes questionnées selon l'effectif**



**Source : Résultat d'enquête**

Nous remarquons d'après le graphique n° que la moitié des firmes questionnées emploient de 10 à moins 50 salariés, 23% des firmes emploient plus de 100 salariés, 20% des firmes emploient moins de 10 salariés, et 7% des firmes emploient de moins 50 à 100 salariés.

Nous tenons à préciser que notre population regroupe des firmes leaders dans leurs activités dans la région oranaise comme (Plast Paper, Sarl Tubex, Sarl Etoile Plastique, Sarl Sodeimap,

Sarl Fibros,...) et significatives au niveau national. Pas que local et des leaders sur le territoire nationale. Joktal est d'ailleurs leader dans son domaine d'activité en Algérie.

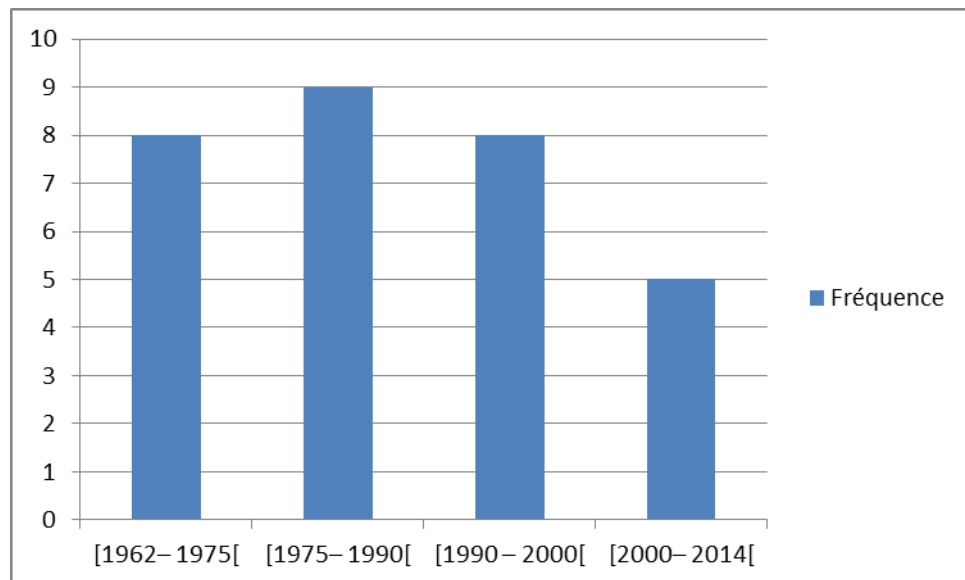
### 3-4- Composition de l'échantillon selon la date de création

**Tableau 30 : Distribution des firmes questionnées selon la date de création**

Date de création	Nombre de firmes	%
[1962– 1975[	8	27
[1975– 1990[	9	30
[1990 – 2000[	8	27
[2000– 2014[	5	16
total	30	100

Source : Résultat de l'enquête

**Figure 29: Distribution des firmes questionnées selon la date de création**



Source : Résultat de l'enquête

D'après le graphique ci-dessus, on constate que :

- 30% des firmes questionnées ont été créées entre 1975 et 1990,
- Près de 27% des firmes questionnées ont été créées avant 1975 et près de 27% autres ont été créées entre 1990 et 2000,
- Près de 17% ont été créées de 2000 à nos jours.

L'activité plastique est donc ancienne et a bénéficié d'une dynamique de création de nouvelles firmes dans les différentes périodes. (Successivement 27%, 30%, 27% et 17%).

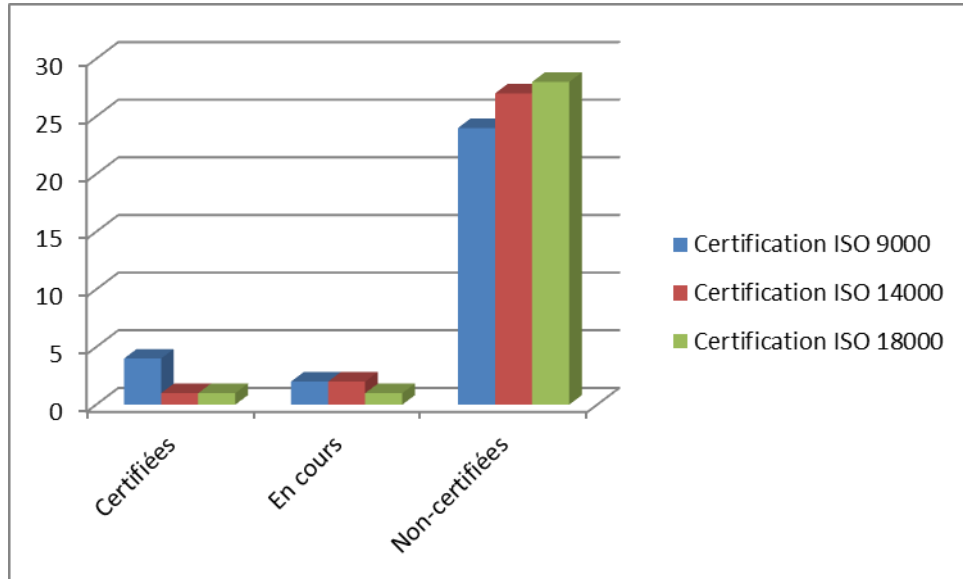
### 3-5- Composition de la population selon la certification

**Tableau 31: Composition de la population selon la certification**

	Certifiées	En cours	Non-certifiées
Certification ISO 9000	4	2	24
Certification ISO 14000	1	2	27
Certification ISO 18000	1	1	28

**Source : Résultat de l'enquête**

**Figure 30: Composition de la population selon la certification**



**Source : Résultat de l'enquête**

D'après l'analyse du tableau ci-dessus on constate que

- Pour la certification ISO 9000, la plupart des firmes, soit 80% ne sont pas certifiées, seulement 13% sont certifiées et 6% sont en cours de certification.
- Pour la certification ISO 14000, seulement 3% des firmes (une seule firme) sont certifiées, 6% en cours de certification, et 91% non-certifiées,
- Concernant la certification ISO 18000, seulement 3% sont certifiées, et 3% en cours, tandis que les 94% restantes ne sont pas certifiées.

Ce qui montre que la certification ISO, que ce soit 9000, 14000 ou 18000 n'est pas une priorité pour la plupart des firmes questionnées. Cela peut s'expliquer par le fait que ces firmes n'ont pas la volonté d'exporter leurs produits vers l'étranger.

D'après un Directeur de laboratoire<sup>82</sup> que nous avons interrogé sur la raison de la certification de ces firmes, sa réponse était la suivante « *ces entreprises achètent leurs moules depuis des entreprises européennes, ou de l'étranger...et il y a une possibilité que ces moules servent à la fabrication de matériel pour l'alimentaire. Aussi, Certaines sont tentées de fabriquer des produits conformes à UE et peuvent penser à l'exportation...* » (Ben abdallâh Tawfiq, Laboratoire de recherche IPSIL, ENP d'Oran, 12/10/2015).

### 3-6- La répartition de notre population selon les zones d'activités

Comme nous l'avons signalé plus haut

, nous avons réparti les zones d'activité des firmes questionnées par axes :

- L'axe de Misserghin (axe n° 1)
- L'axe de la Sénia (axe n° 2)
- L'axe Nedjma, Sidi Chahmi et Labiode (axe n° 3)
- L'axe Bir el Djir, HassiBounif, HassiAmeur et Hessayane el Toual (axe n° 4)
- L'axe de la ville d'Oran (axe n° 5)

**Tableau 32: Répartition des firmes par axe**

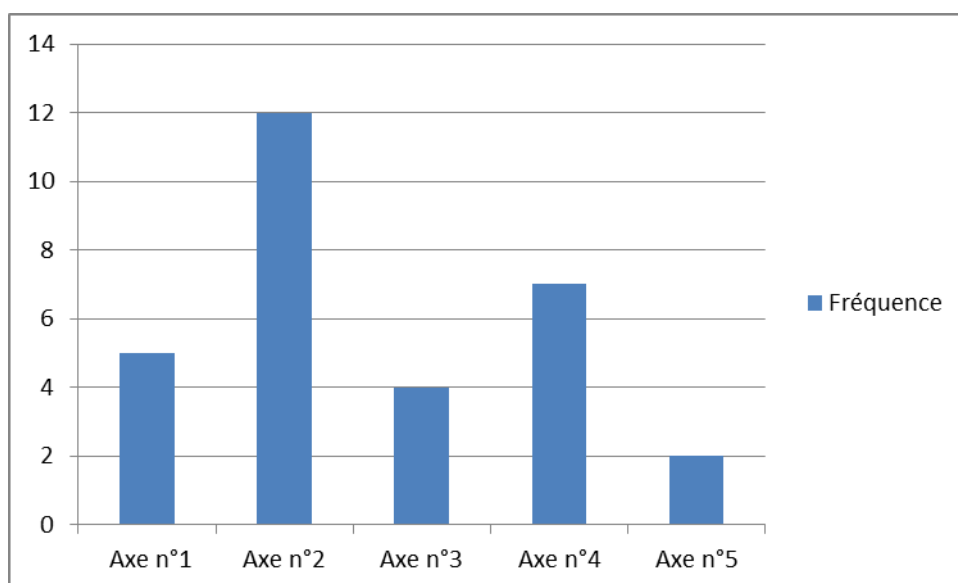
Numéro d'axe	Nombre de firmes	Pourcentage
1	5	17
2	12	40
3	4	13
4	7	23
5	2	7

**Source : Résultat de l'enquête**

---

<sup>82</sup> Qui travaille avec les firmes qui opèrent dans la région d'Oran

**Figure 31: Répartition des firmes par axe**



**Source : Résultat de l'enquête**

A travers le graphique ci-dessus on remarque que près de la moitié des firmes, soit 40% sont concentrées au niveau de la zone industrielle de la Sénia, 23% d'entre elles opèrent dans les zones industrielles de Bir El Djir, HassiBounif, HassiAmeur et Hessayane el Toulal, 17% d'entre elles se trouvent dans la zone industrielle de Misserghin, 13% actives dans les zones industrielles de Nedjma, Sidi Chehmi, et 7% se trouvent au niveau de la ville d'Oran.

### **3-7- Les tableaux croisés entre les différentes variables**

Cette dernière partie sera consacrée à une analyse croisée entre un certain nombre de variables (taille, effectif, date de création, branche d'activité,...) afin de déterminer une éventuelle relation entre ces différentes variables.

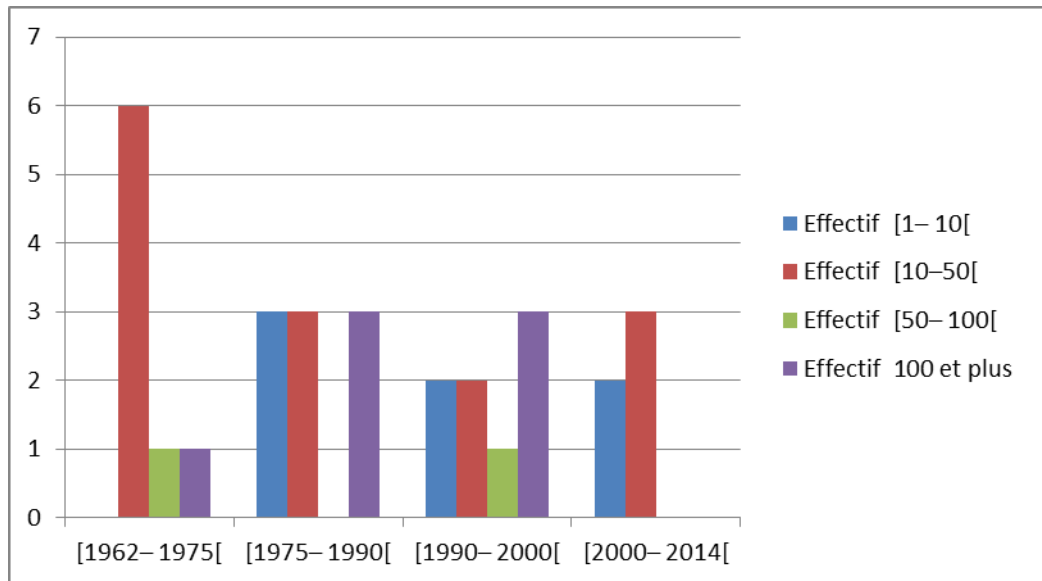
#### **3-7-1- Tableau croisé entre la date de création et l'effectif**

**Tableau 33: Croisement entre la date de création et l'effectif**

Date de création	Le nombre d'effectif				Total
	[1– 10[	[10–50[	[50– 100[	100 et plus	
[1962– 1975[	0	6	1	1	8
[1975– 1990[	3	3	0	3	9
[1990– 2000[	2	2	1	3	8
[2000– 2014[	2	3	0	0	5
Total	7	14	2	7	30

**Source : Résultat de l'enquête**

**Figure 32: Croisement entre la date de création et l'effectif**



**Source : Résultat de l'enquête**

On constate en croisant la date de création avec la taille que les grandes firmes ont été toutes créées avant l'an 2000, aussi à partir de cette date seulement cinq firmes ont été créées (qui ne dépassent pas les 50 salariés)



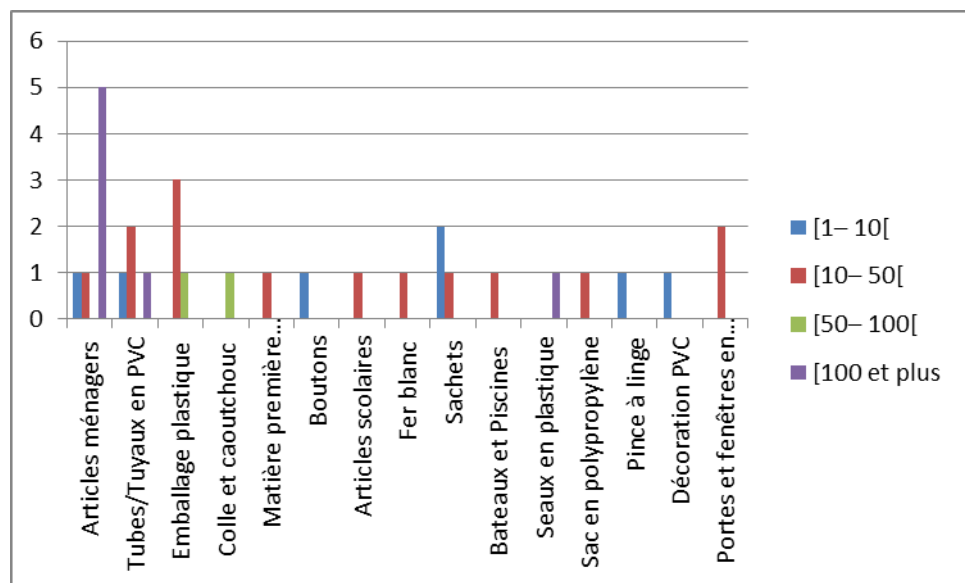
3-7-2- Tableau croisé entre l'effectif et la production de la firme

Tableau 34: Croisement entre l'effectif et les produits fabriqués

Les produits fabriqués	Le nombre d'effectif				Nombre de firmes
	[1- 10[	[10- 50[	[50- 100[	[100 et plus	
Articles ménagers	1	1	0	5	7
Tuyaux en PVC	1	1	0	0	2
Emballage plastique	0	3	1	0	4
Colle et caoutchouc	0	0	1	0	1
Matière première plastique	0	1	0	0	1
Boutons	1	0	0	0	1
Articles scolaires	0	1	0	0	1
Capsule Couronne	0	1	0	0	1
Sachets	2	1	0	0	3
Bateaux et Piscines	0	1	0	0	1
Tubes en PVC	0	1	0	1	2
Seaux en plastique	0	0	0	1	1
Sac en polypropylène	0	1	0	0	1
Pince à linge	1	0	0	0	1
Décoration PVC	1	0	0	0	1
Portes et fenêtres en PVC	0	2	0	0	2
Total	7	14	2	7	30

Source : Résultat de l'enquête

Figure 33: Croisement entre l'effectif et les produits fabriqués



Source : Résultat de l'enquête

Le tri croisé entre les produits fabriqués et la taille nous montre que cinq sur sept grandes firmes appartiennent toutes à la fabrication d'article ménager, soit 71%. Les deux autres appartiennent à la branche des tubes en PVC et celle de la fabrication de seaux en plastique.

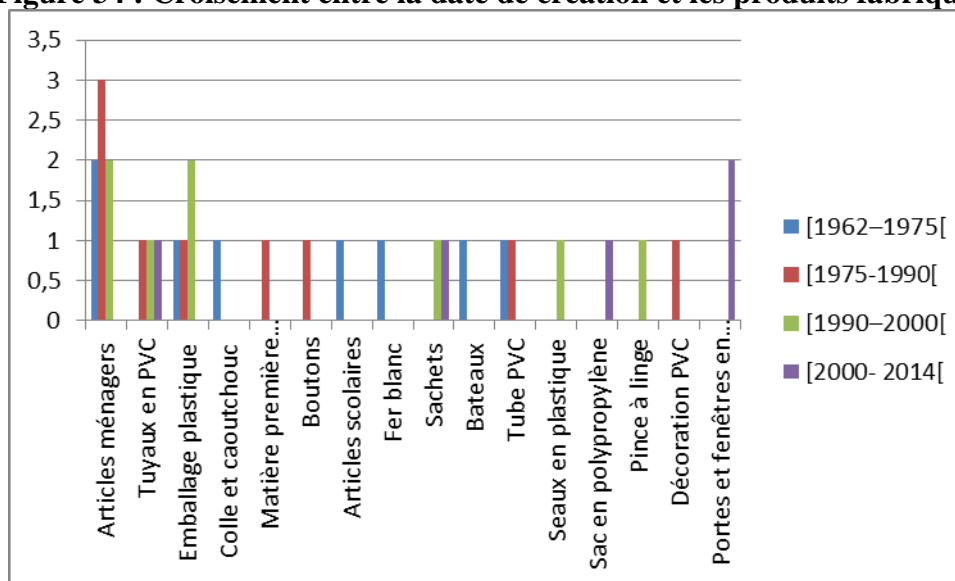
**3-7-3- Tableau croisé entre la date de création et les produits fabriqués**

**Tableau 35 : Tri croisé entre la date de création et les produits fabriqués**

Les produits fabriqués	La date de création				Nombre de firmes
	[1962–1975[	[1975-1990[	[1990–2000[	[2000- 2014[	
Articles ménagers	2	3	2	0	7
Tuyaux en PVC	0	1	0	1	2
Emballage plastique	1	1	2	0	4
Colle et caoutchouc	1	0	0	0	1
Matière première plastique	0	1	0	0	1
Boutons	0	1	0	0	1
Articles scolaires	1	0	0	0	1
Fer blanc	1	0	0	0	1
Sachets	0	0	2	1	3
Bateaux et Piscines	1	0	0	0	1
Tubes en PVC	1	1	0	0	2
Seaux en plastique	0	0	1	0	1
Sac en polypropylène	0	0	0	1	1
Pince à linge	0	0	1	0	1
Décoration PVC	0	1	0	0	1
Portes et fenêtres en PVC	0	0	0	2	2
Total	8	9	8	5	30

Source : Résultat de l'enquête

**Figure 34 : Croisement entre la date de création et les produits fabriqués**



Source : Résultat de l'enquête

On constate d'après le croisement de les produits fabriqués et la date de création que toutes les firmes qui appartiennent à la fabrication des articles ménagers, boutons, fabrication de bateaux, d'emballage plastique, articles scolaires,...ont été créées avant l'an 2000. Cependant, trois parmi les cinq firmes créées à partir de l'an 2000, appartiennent à deux nouvelles activités qui sont la fabrication de portes et de fenêtres en PVC, et la fabrication de sac en polypropylène.

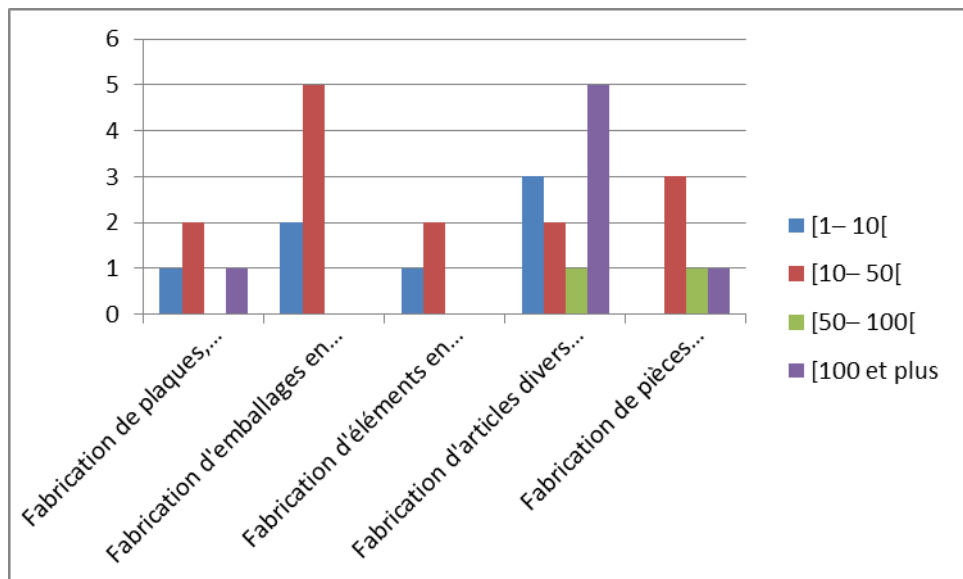
**3-7-4- Le croisement entre la branche d'activité et le nombre d'effectif**

**Tableau 36: Tri croisé entre la branche d'activité et l'effectif**

Branche d'activité	Effectif				Total
	[1- 10[	[10- 50[	[50- 100[	[100 et plus	
Fabrication de plaques, feuilles, tubes et profilés en plastiques	1	2	0	1	4
Fabrication d'emballages en plastiques	2	5	0	0	7
Fabrication d'éléments en matières plastiques pour la construction	1	2	0	0	3
Fabrication d'articles divers en matières plastiques	3	2	1	5	11
Fabrication de pièces techniques en matières plastiques	0	3	1	1	5
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>30</b>

**Source : Résultat du traitement SPSS**

**Figure 35: Tri croisé entre la branche d'activité et la taille par effectif**



**Source : Résultat du traitement SPSS**

Nous constatons d'après le graphique ci-dessus que 71% des firmes employant 100 salariés et plus appartiennent à la branche de fabrication d'articles divers, cette dernière est la seule à regrouper l'ensemble des classifications par effectif, c'est-à-dire des firmes de différentes tailles. La Fabrication d'emballages en plastiques et la fabrication d'éléments en matières plastiques pour la construction ne contiennent aucune firmes employant 50 salariés ou plus.

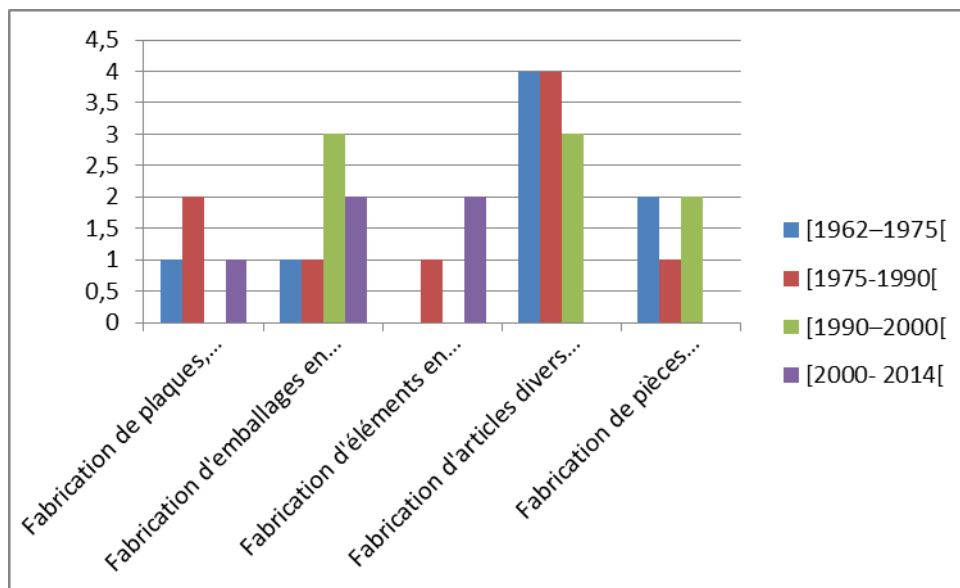
**3-7-5- Le croisement entre la branche d'activité et la date de création**

**Tableau 37: Tri croisé entre la branche d'activité et la date de création**

La branche d'activité	La date de création				Total
	[1962–1975[	[1975-1990[	[1990–2000[	[2000- 2014[	
Fabrication de plaques, feuilles, tubes et profilés en plastiques	1	2	0	1	4
Fabrication d'emballages en plastiques	1	1	3	2	7
Fabrication d'éléments en matières plastiques pour la construction	0	1	0	2	3
Fabrication d'articles divers en matières plastiques	4	4	3	0	11
Fabrication de pièces techniques en matières plastiques	2	1	2	0	5
Total	8	9	8	5	30

Source : Résultat du traitement SPSS

**Figure 36: Tri croisé entre la branche d'activité et la date de création**



Source : Résultat du traitement SPSS

Le tri croisé entre la branche d'activité et la date de création nous montre qu'aucune firme n'a été créée de 2000 à 2014 dans les branches de fabrication d'articles divers en matières plastiques et la fabrication de pièces techniques en matières plastiques. La fabrication d'emballages en plastiques est la seule branche où il y'a eu des créations de firme d'une manière continue et sans interruption de 1962 à 2014.

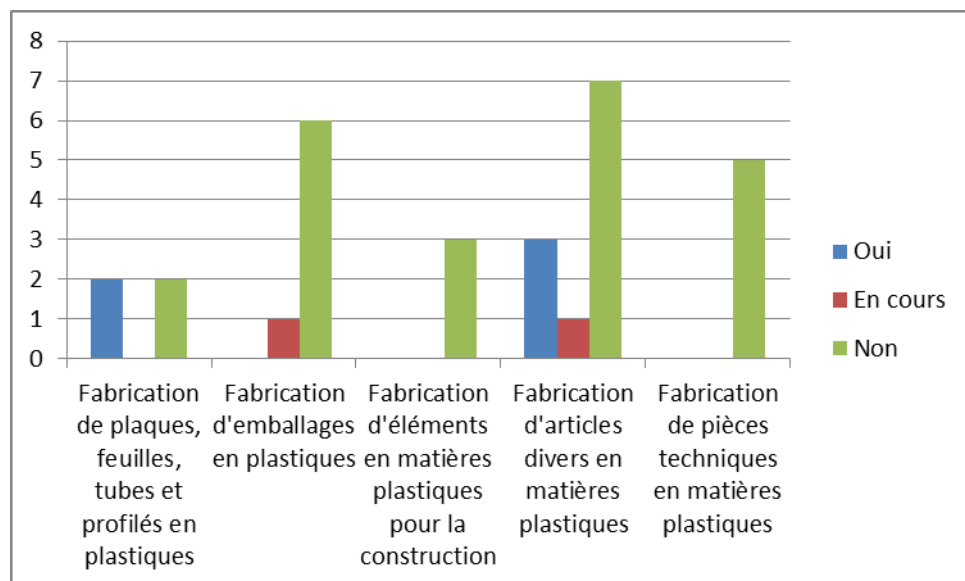
**3-7-6- Le croisement entre la branche d'activité et la certification**

**Tableau 38: Tri croisé entre la branche d'activité et la certification ISO 9001**

La branche d'activité	L'état de la firme vis-à-vis de la certification ISO 9001			Total
	Oui	En cours	Non	
Fabrication de plaques, feuilles, tubes et profilés en plastiques	2	0	2	4
Fabrication d'emballages en plastiques	0	1	6	7
Fabrication d'éléments en matières plastiques pour la construction	0	0	3	3
Fabrication d'articles divers en matières plastiques	3	1	7	11
Fabrication de pièces techniques en matières plastiques	0	0	5	5
Total	5	2	23	30

Source : Résultat du traitement SPSS

**Figure 37: Tri croisé entre la branche d'activité et la certification ISO 9001**



Source : résultat du traitement SPSS

Le tri croisé entre la branche d'activité et la certification ISO 9001 nous montre que seulement deux branches d'activité contiennent des firmes certifiées, à savoir la fabrication de plaques, feuilles, tubes et profilés en plastiques et la fabrication d'articles divers en matières plastiques. Cette dernière branche contient aussi une firme en cours de certification à l'instar de la branche de fabrication d'emballages en plastiques.

**3-8- La liste des firmes qui n'ont pas répondues ou qui étaient introuvables**

Par ailleurs, nous avons listé les firmes n'ayant pas voulu répondre, ou que nous n'avons pas pu localiser<sup>83</sup> :

**Tableau 39: Liste des firmes n'ayant pas voulu répondre ou qui sont introuvables**

La liste des Entreprises qui ont refusées	La liste des entreprises introuvables
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ITP</li> <li>- LA GAZELLE</li> <li>- UNIPLAST</li> <li>- EURL HOUCEINE</li> <li>- HYDRO POMPE</li> <li>- CIMPA</li> <li>- SUPER PLAST</li> <li>- COEP ET SOUFI</li> <li>- SARL KHALILI MED KACEM</li> <li>- Une entreprise spécialisée dans la production de sachets et des gobelets (Z-I n°1 la Sénia)</li> <li>- SARL HOGGAR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EXPAND (fermée)</li> <li>- PLASTICOR (introuvable sur l'adresse indiquée sur notre liste)</li> <li>- NARIPLAST (introuvable sur l'adresse indiquée sur notre liste)</li> <li>- SIG TUBES (fermée)</li> <li>- TEBBOUNE IP PET (introuvable sur l'adresse indiquée sur notre liste)</li> <li>- Société d'injection de plastique et alliage en métaux (introuvable sur l'adresse indiquée sur notre liste)</li> <li>- SARL ALTO STOP (introuvable sur l'adresse indiquée sur notre liste)</li> <li>- SARL GALAXI CHEMICAL (introuvable sur l'adresse indiquée sur notre liste)</li> <li>- BARDAD DAIDJ MOHAMED (introuvable sur l'adresse indiquée sur notre liste)</li> <li>- SARL POLYSACK (fermée)</li> <li>- SARL RESINE PLAST (fermée)</li> <li>- ETOILE BREDEAH (brulée)</li> <li>- SARL METALGUM (fermée)</li> </ul>

**Source : Tableau établi par nous-même**

Certains dirigeants et responsables RH ont invoqué la confidentialité du chiffre d'affaires et ils étaient réticent à l'idée d'enregistrer les interviews via un smartphone ce qui nous a

---

<sup>83</sup>Nous avons essayé de contacter certaines firmes par téléphone afin qu'elles nous aident à les localiser, mais leurs numéros de téléphone étaient soit en dérangement (ça sonne et personne ne répond) soit on tombait sur l'enregistrement qui nous signale que ce numéro est en dérangement.

contraint à prendre note et ceci après le remplissage du questionnaire. Le but de ces entretiens était double :

- D'une part, avoir un éclairage sur le secteur afin de se familiariser,
- Et d'autre part, nous apporter un plus par rapport à notre questionnaire.

### **3-9- L'administration du questionnaire**

L'administration du questionnaire s'est faite uniquement par déplacement personnel

Pour le remplir on a eu recours à deux méthodes :

- Etre en face à face avec le répondant, on apportait parfois notre aide pour une meilleure compréhension du questionnaire. Avec un avantage d'avoir un taux de remplissage de 100%
- Laisser le questionnaire chez le répondant, lorsque ce dernier n'a pas du temps à nous consacrer. Avec un taux de remplissage nettement inférieur par rapport à la première méthode.

## **Conclusion**

Le secteur de la plasturgie a connu et connaît encore une croissance importante, principalement à partir de la deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle. Cette matière qui est le plastique, ne cesse de prendre de l'importance et de conquérir de nouveaux domaines substituant à des matériaux traditionnels ou ouvrant la voie à de nouvelles applications. Cette croissance est le résultat d'un effort entrepris que ce soit en matière d'innovation ou en matière de moyens production. Ces derniers, devient de plus en plus complexe et sophistiqué.

Le recours à ces technologies dans le domaine de la plasturgie engendre un besoin croissant dans certaines compétences comme les machinistes et les techniciens (surtout qui sont hautement qualifiés). Et c'est parmi les raisons qui nous ont poussées à choisir ce secteur d'activité.

Notre problématique est de type descriptif explicatif, c'est ce qui nous a incité à adopter une démarche hypothético-déductive. Cependant, afin de bien pouvoir mener notre étude, nous avons adopté un questionnaire comportant différentes formes de questions. Ce questionnaire a été administré sur plusieurs firmes, mais il y'avait seulement trente d'entre elles qui ont accepté de répondre.



## **CHAPITRE 5 : EXPOSITION ET DISCUSSION DES RESULTATS**

## **Introduction**

Ce dernier chapitre sera consacré à l'exposition des résultats obtenus suite au traitement effectué par le logiciel SPSS (version 20.0), et à tester nos hypothèses de recherche.

Ce chapitre est construit essentiellement sur la base des thèmes qui composent notre questionnaire en plus de l'analyse déductive, il est structuré de la manière suivante:

- L'intensité concurrentielle
- Le potentiel technologique
- Le potentiel humain
- La place de la fonction Rh
- Analyse déductive

Dans les 4 premiers points nous avons réalisé d'une part les tris à plats afin de répartir les résultats obtenus via notre questionnaire dans des tableaux de fréquences qui font apparaître les modalités de caractères, les fréquences et les pourcentages. Chaque tableau est représenté ensuite par un graphique. Et d'autre part des tris croisés entre certaines variables que nous avons jugées pertinentes dans notre analyse et qui sont censées nous éclairer sur certains points. Dans le dernier point nous avons utilisé l'analyse multivariée.

**1- L'intensité concurrentielle**

Dans cette dimension nous nous sommes intéressés à l'intensité de la concurrence locale et étrangère, à l'évolution du secteur, et au rapport qualité/prix.

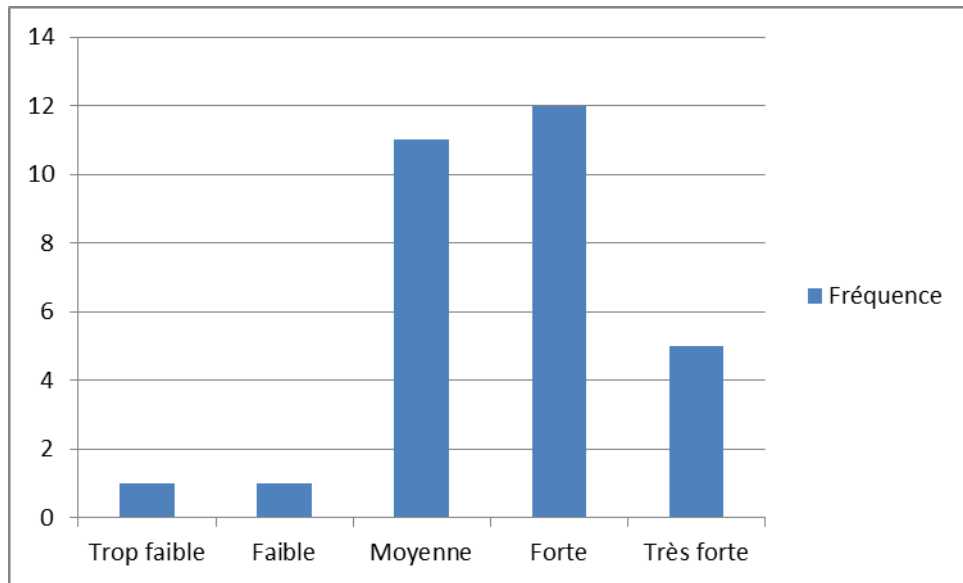
**Q1 : La concurrence dans votre secteur d'activité est :**

**Tableau 40 : La concurrence dans le secteur d'activité**

	Fréquence	pourcentage
Trop faible	1	3,3
Faible	1	3,3
Moyenne	11	36,7
Forte	12	40,0
Très forte	5	16,7
Total	30	100

**Source : Résultat du traitement SPSS**

**Figure 38: La concurrence dans le secteur d'activité**



**Source : Résultat du traitement SPSS**

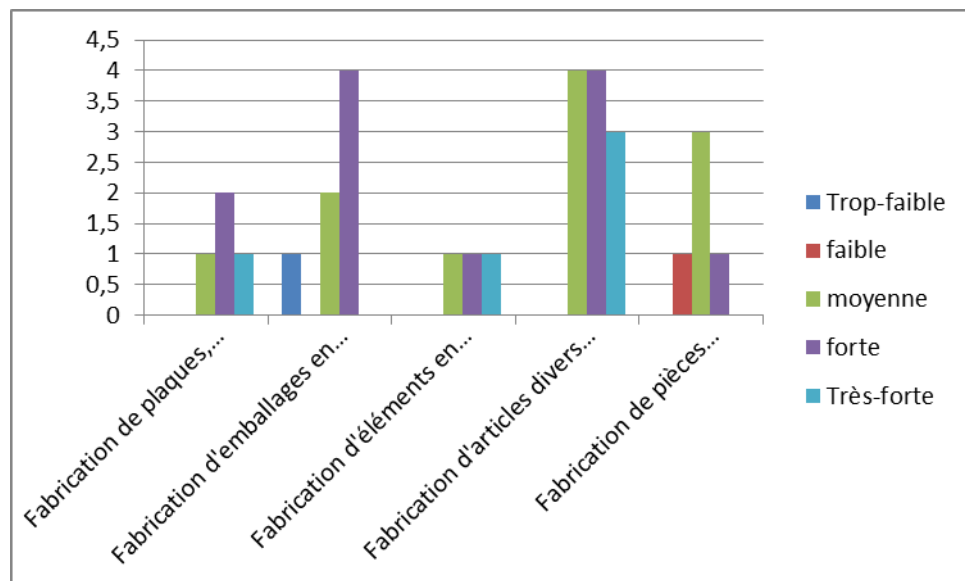
40% des firmes questionnées trouvent que la concurrence dans le secteur de la plasturgie de la région oranaise est forte, d'autres firmes et qui représentent 37% estiment que la concurrence est moyenne. D'après notre investigation il y'a des branches d'activités qui sont plus concurrentielles que d'autres.

**Tableau 41: Tri croisé entre la branche d'activité et l'évolution du secteur**

	Evolution de l'environnement					Total
	Trop-faible	faible	moyenne	forte	Très-forte	
Fabrication de plaques, feuilles, tubes et profilés en plastiques	0	0	1	2	1	4
Fabrication d'emballages en plastiques	1	0	2	4	0	7
Fabrication d'éléments en matières plastiques pour la construction	0	0	1	1	1	3
Fabrication d'articles divers en matières plastiques	0	0	4	4	3	11
Fabrication de pièces techniques en matières plastiques	0	1	3	1	0	5
Total	1	1	11	12	5	30

Source : résultat du traitement SPSS

**Figure 39 :Tri croisé entre la branche d'activité et l'évolution du secteur**



Source : résultat du traitement SPSS

D'après le graphique ci-dessus on constate que la concurrence est moyenne ou forte dans toutes les branches d'activité, voire très forte dans trois branches d'activité, à savoir la fabrication de plaques, feuilles, tubes et profilés en plastiques, la fabrication d'éléments en matières plastiques pour la construction, et la Fabrication d'articles divers en matières plastiques. Mis-à-part une firme sur sept qui juge la concurrence comme étant trop-faible dans

la branche de fabrication d'emballages en plastiques, et une autre firme sur cinq dans la branche de la fabrication de pièces techniques en matières plastiques.

Cela s'explique par le fait qu'il existe des produits plus concurrentiels que d'autres, par exemple la fabrication d'articles ménagers, de sachets et de tubes en PVC est plus concurrentiel par rapport à la fabrication des tuyaux en PVC, de pinces à linge et de décoration PVC.

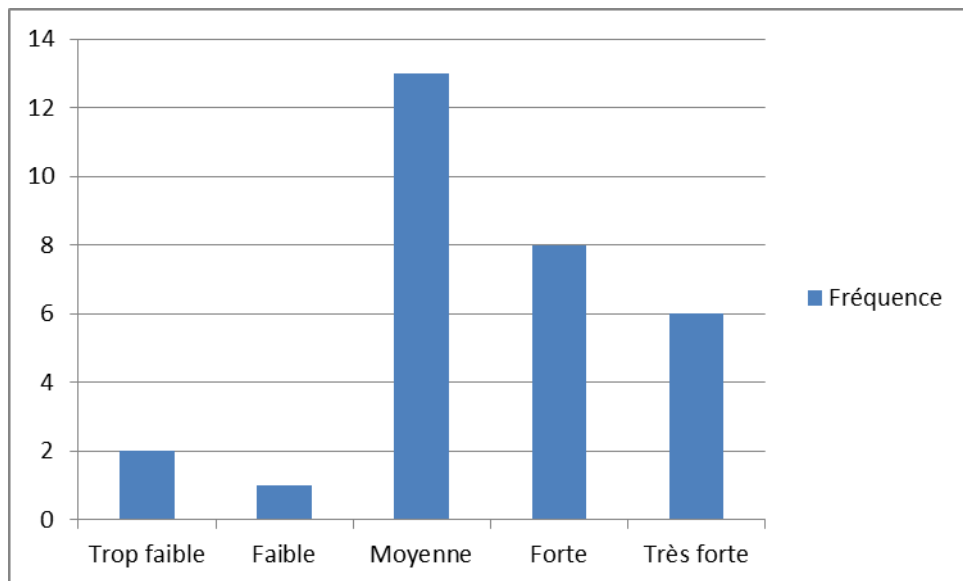
**Q2- la concurrence locale est**

**Tableau 42: l'intensité de la concurrence locale**

	Fréquence	pourcentage
Trop faible	2	6,7
Faible	1	3,3
Moyenne	13	43,3
Forte	8	26,7
Très forte	6	20,0
Total	30	100

**Source : Résultat du traitement SPSS**

**Figure 40 : L'intensité de la concurrence locale**



**Source : Résultat du traitement SPSS**

Quant à l'intensité de l'origine de la concurrence, 43% s'accordent à dire que la concurrence locale est moyenne, contre 47% qui la jugent forte, voire très forte. Cela peut s'expliquer par le fait que les méthodes de production ainsi que les moyens utilisés sont à peu près semblables par la majorité de notre population dans leurs branches respectives, même les prix

proposés sur le marché pour les produits locaux sont presque les mêmes. Sauf, pour la branche de transformation des tubes en PVC où la concurrence locale est forte, voire très forte. Cette branche a été marquée les dernières années par la création d'un nombre important de firmes, comportant deux grandes firmes nationales qui sont Tubex (firme de notre population), et le groupe Chiali.

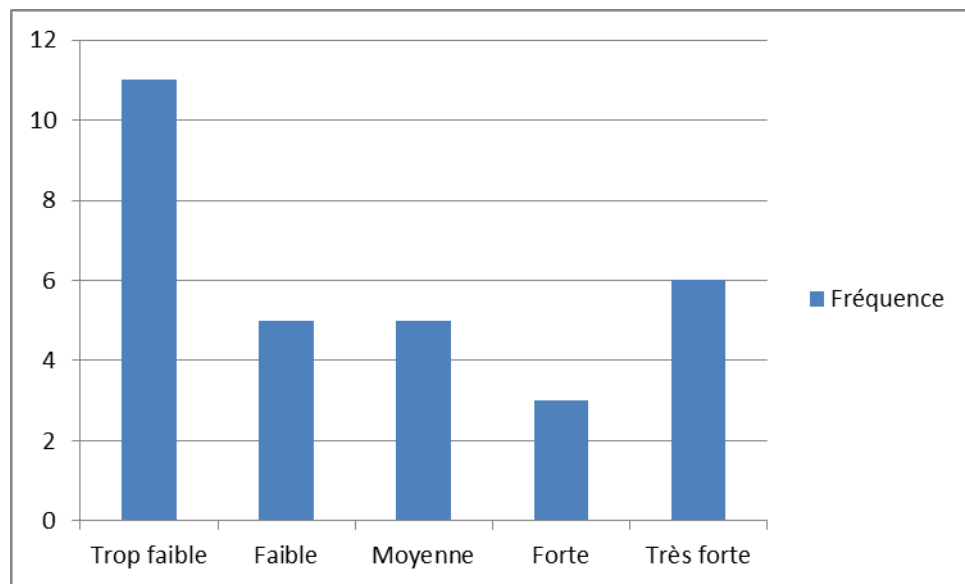
### Q3- La concurrence étrangère est

Tableau 43 : L'intensité de la concurrence étrangère

	Fréquence	pourcentage
Trop faible	11	36,7
Faible	5	16,7
Moyenne	5	16,7
Forte	3	10,0
Très forte	6	20,0
Total	30	100,0

Source : Résultat du traitement SPSS

Figure 41: L'intensité de la concurrence



Source : Résultat du traitement SPSS

Selon le graphique n°, on constate que 37% de la population interrogée juge la concurrence étrangère comme étant très faible, contre 30% qui la jugent forte ou trop forte. Comme nous l'avons signalé plus haut, y'a des branches qui subissent une concurrence étrangère et d'autres pas. D'après les entretiens effectués auprès de quelques revendeurs d'articles ménagers on s'est rendu compte que les produits locaux subissent une forte concurrence de la part des produits importés (généralement de Turquie), selon les mêmes sources les produits importés

bénéficient d'une qualité et d'un design nettement supérieur aux produits locaux. D'autres entretiens effectués auprès des revendeurs de sachets, et des tuyaux en PVC, nous ont révélé que ces deux branches ne subissent pas une forte concurrence étrangère.

D'après un dirigeant d'une grande firme spécialisée dans la plasturgie « *cette situation s'explique par le fait que les importateurs ont tendance à importer seulement les produits injectés en l'occurrence les articles ménagers, du moment qu'il existe des innovations permanentes sur ce type de produit, par contre les matières soufflées comme les tubes ne sont pas importés* », ce qui ne veut pas dire que la production d'articles ménagers ne subit pas une très forte concurrence locale.

**Tableau 44: l'intensité de la concurrence (locale ou étrangère) dans chaque type de produit**

		l'intensité de la concurrence locale				
		Trop faible	Faible	Moyenne	Forte	Trop forte
l'intensité de la concurrence étrangère	Trop faible		Capsule en fer blanc et matière en plastique	Emballage-Matière première plastique PVC	Tuyaux en PVC/PEHD	
	Faible			Bateaux et piscines-	Sachets-Seaux en plastique-sac en polypropylène	Tubes en PVC/PEHD-
	moyenne					Portes et fenêtres en PVC-Décoration en PVC
	forte	Pince à linge			articles en caoutchouc-	
	Trop forte			Boutons-Articles scolaires		Article ménagers-

Source : résultat du traitement SPSS

D'après le tableau ci-dessus on constate que pour certains produits la concurrence qu'elle soit locale ou étrangères est faible, voire trop faible, comme la fabrication de capsule en fer blanc et matière en plastique. A l'opposé pour d'autres produits la concurrence locale et étrangère est trop forte comme les articles ménagers. D'autres subissent une concurrence étrangère trop forte, et une concurrence locale moyenne comme la fabrication de boutons ou d'articles scolaires et inversement, il existe des produits qui subissent une concurrence locale forte ou

trop forte et une concurrence étrangère faible comme la fabrication de tubes en PVC, la fabrication de sachets, des seaux en plastique ou la fabrication de sac en polypropylène.

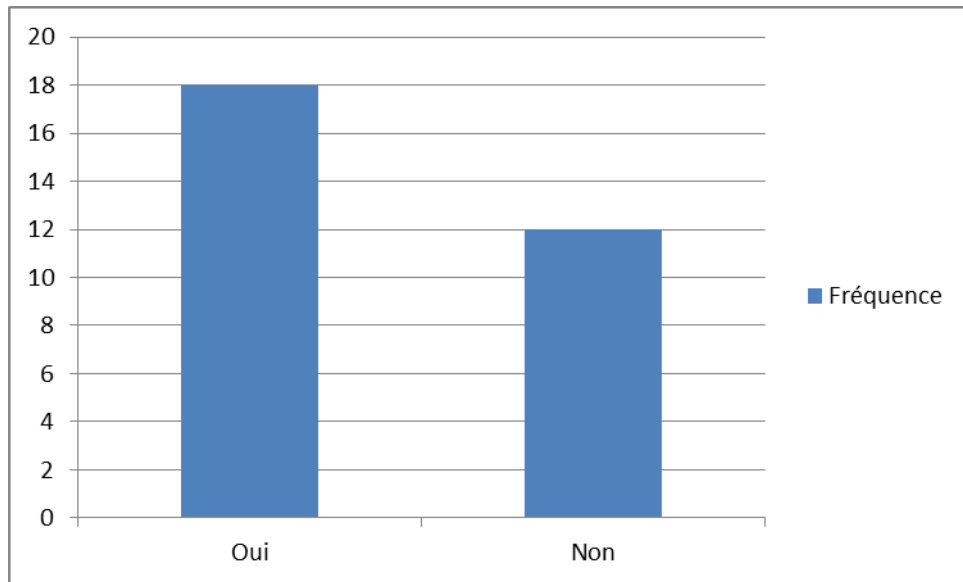
**Q4-Votre secteur d'activité connaît-il une évolution rapide**

**Tableau 45: L'évolution rapide du secteur**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	60
Non	12	40
Total	30	100%

**Source : Résultat du traitement SPSS**

**Figure 42: L'évolution rapide du secteur**



**Source : Résultat du traitement SPSS**

Cependant, 60% des firmes estiment que le secteur de la plasturgie connaît une évolution rapide. A ce titre, il existe des produits qui connaissent une évolution rapide comme les articles ménagers, les articles scolaires ou l'emballage en plastique, et des produits qui évoluent moins rapidement comme les pinces à linge, les boutons, les capsules en fer blanc,...



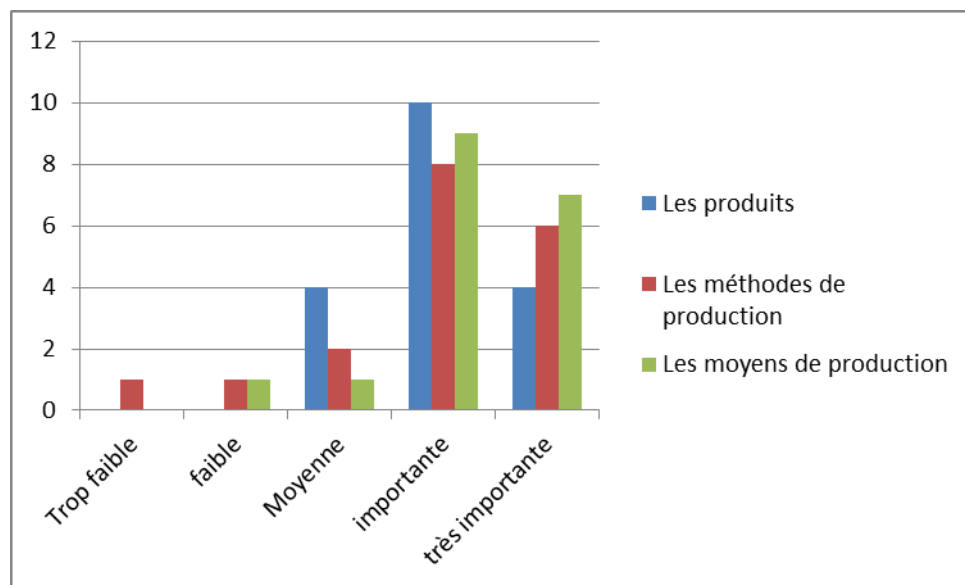
**Q5- si oui, elle est comment pour chacune des rubriques**

**Tableau 46: L'évolution du secteur d'activité pour chacune des rubriques**

	Trop faible		faible		Moyenne		importante		Très importante	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Les produits	0	0	0	0	4	22,22	10	55,5	4	22,22
Les méthodes de production	1	5,5	1	5,5	2	11	8	44,4	6	33,33
Les moyens de production	0	0	1	5,5	1	5,5	9	50	7	38,8

Source : Résultat du traitement SPSS

**Figure 43: L'évolution du secteur d'activité pour chacune des rubriques**



Source : Résultat du traitement SPSS

Cependant, 60% des firmes estiment que le secteur de la plasturgie connaît une évolution rapide. Cette évolution est forte pour :

- Les produits (d'après 57% de ceux qui estiment que le secteur de la plasturgie connaît une évolution rapide)
- Les méthodes de production (d'après 44% de ceux qui estiment que le secteur de la plasturgie connaît une évolution rapide)
- Les moyens de production (d'après 50% de ceux qui estiment que le secteur de la plasturgie connaît une évolution rapide)

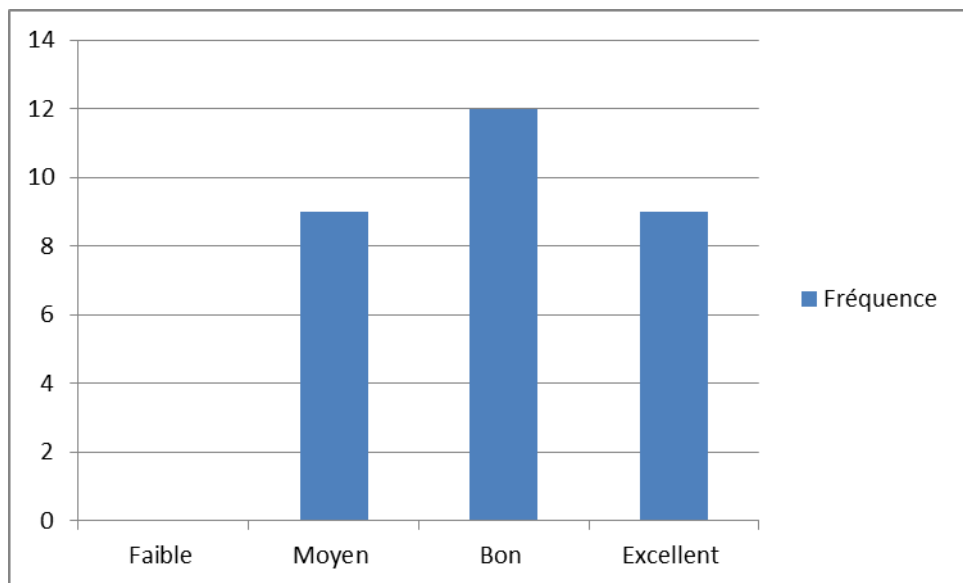
**Q6-Votre rapport qualité/prix par rapport à celui de la concurrence est :**

**Tableau 47: Le rapport qualité/prix de la firme par rapport à celui de la concurrence**

	Fréquence	pourcentage
Faible	0	0
Moyen	9	30,0
Bon	12	40,0
Excellent	9	30,0
Total	30	100,0

Source : résultat du traitement SPSS

**Figure 44: Le rapport qualité/prix de la firme par rapport à celui de la concurrence**



Source : Résultat du traitement SPSS

Pour le rapport qualité/prix, 40% des firmes affirment qu'il est moyen. Car les prix proposés généralement sont semblables pour les firmes nationales, mis à part pour les produits importés qui sont plus chers par rapport aux produits locaux. Ces produits importés comme nous l'avons signalé plus haut sont de meilleures qualités (pour la branche des articles ménagers), et avec un prix de vente supérieur aux produits locaux. Cette qualité est le résultat d'une bonne maîtrise de l'activité d'une part, et d'autre part par l'utilisation d'une meilleure matière première.

La branche des articles en PVC malgré l'importation de quelques articles comportant une matière première de qualité supérieure qu'on appelle la « matière première noble » connaît une situation favorable. Le rapport qualité/prix par rapport aux produits importés reste

favorable. D'ailleurs ces articles sont peu disponibles sur le marché qui a peu d'influence sur le volume de vente des produits locaux en PVC.

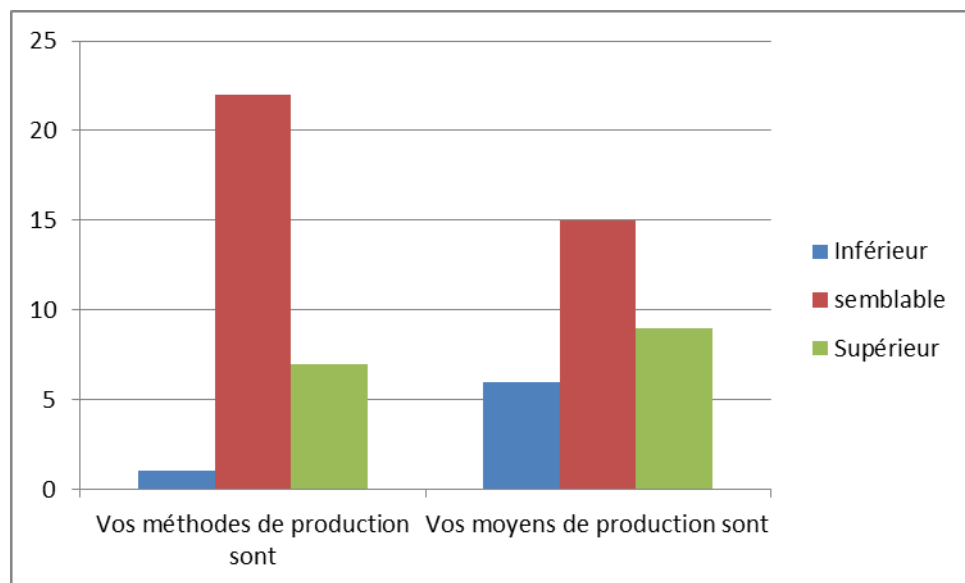
**Q7- Par rapport à la concurrence**

**Tableau 48 : Les méthodes et les moyens de production par rapport à ceux des concurrents**

	Inférieurs		Semblables		Supérieurs		Total	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	ΣFi	%
Vos méthodes de production sont	1	3,3	22	73,3	7	23,3	30	100
Vos moyens de production sont	6	20	15	50	9	30	30	100

Source : Résultat du traitement SPSS

**Figure 45: Les méthodes et les moyens de production par rapport à ceux des concurrents**



Source : Résultat du traitement SPSS

La majorité des firmes (73%) jugent que les méthodes de production utilisées sont semblables afin de gérer les lignes de production (mise en œuvre, décoration, assemblage...). En ce qui concerne les moyens de production, la moitié des firmes estiment que les équipements sont semblables. Ce qui laisse entendre qu'il existe une homogénéité en termes de méthodes de production et une hétérogénéité dans les moyens de production.

## 2- Le potentiel technologique

Cette partie cherche à montrer si les firmes renouvellent leurs moyens de production, et la fréquence de ce renouvellement, ainsi que les technologies utilisées.

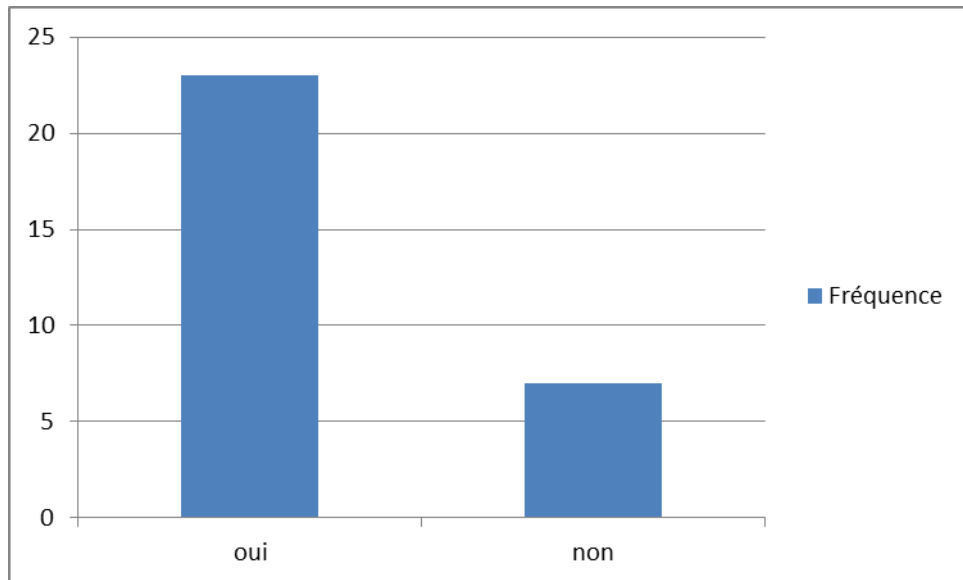
### Q8-Avez-vous procédé à un renouvellement de vos moyens de production

**Tableau 49 : Le renouvellement des moyens de production**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	23	77
Non	7	23
Total	30	100%

Source : Résultat du traitement SPSS

**Figure 46: Le renouvellement des moyens de production**



Source : Résultat de l'enquête

On constate que la plupart des firmes, soit 73%, ont déclaré avoir procédé à un renouvellement de leurs moyens de production, confirmant ainsi ce qui a été dit dans le chapitre précédent sur l'importance des importations de l'Algérie en terme de technologie plastique. Ce qui est important par rapport à certains pays développés comme la France ou bien l'Allemagne. En effet, la durée de vie moyenne des moyens de production est de 15 ans en France et de 9 ans en Allemagne. (D'après Sylvain Raux, Vice-Président de la Fédération de la Plasturgie et des Composites en France)<sup>84</sup>. Ce qui prouve que ce secteur est en croissance

<sup>84</sup>[http://www.f-i-p.com/ressources/presse/DOSSIERDEPRESSE\\_FIP2014\\_09MAI14.pdf](http://www.f-i-p.com/ressources/presse/DOSSIERDEPRESSE_FIP2014_09MAI14.pdf), consulté le 12/08/2015

car les firmes cherchent à se renforcer grâce à de nouveaux moyens de production, et avec une fréquence importante.

Parmi les firmes qui n'ont pas renouvelées leurs moyens de production, on trouve toutes les firmes spécialisées dans la fabrication des tuyaux en PVC, matières première en plastique, de bateau, de décoration et de pince à linge (pour ces trois dernières l'essentiel du travail est manuel), en plus de la moitié des firmes spécialisées dans la fabrication de sachets, et dans les portes et fenêtre en PVC.

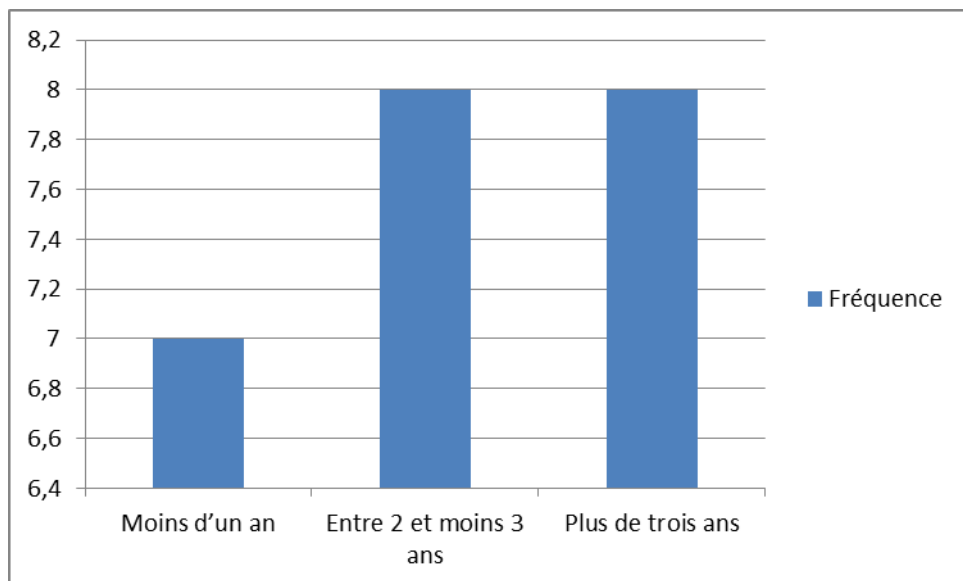
**Q9- Si oui, ce renouvellement s'est effectué il y'a :**

**Tableau 50: La fréquence de renouvellement des moyens de production**

	Fréquence	pourcentage
Moins d'un an	7	30,44
Entre 2 et moins 3 ans	8	34,78
Plus de trois ans	8	34,78
Total	23	100

**Source : Résultat du traitement SPSS**

**Figure 47: La fréquence de renouvellement des moyens de production**



**Source : Résultat du traitement SPSS**

Quant à la fréquence du renouvellement (sachant que cette question ne concerne que les firmes ayant procédé à un renouvellement de leurs moyens de production et qui sont en nombre de 23 firmes), 30% de ces firmes ont opéré à l'acquisition de nouveaux équipements il y'a moins d'un an, 35% les ont renouvelées entre 1 et 3 ans, tandis que le reste c'est-à-dire 35% l'ont renouvelées il y'a plus de 3 ans. Ceci dit, que la plupart des firmes ont procédé aux

renouvellements de leurs moyens de production. Ce qui montre le secteur est dynamique en matière de moyens technologiques.

Dans ce sens, certains responsables nous ont affirmé que le prix des machines est excessivement cher, ce qui pousse les firmes parfois à se contenter de garder les mêmes machines d'une part, d'autre part, il y a problème de la qualité des machines vendues car la firme a le choix entre une machine chinoise de mauvaise qualité qui peut tomber en panne la plupart du temps causant l'arrêt partiel ou total de la production, et une machine européenne ou nord-américaine de bonne qualité jouissant d'une solide compétence technique, ne causant aucun problème dans le processus de production (panne, dysfonctionnement,...) mais qui coûte cher car elle répond à toutes les normes de qualité.

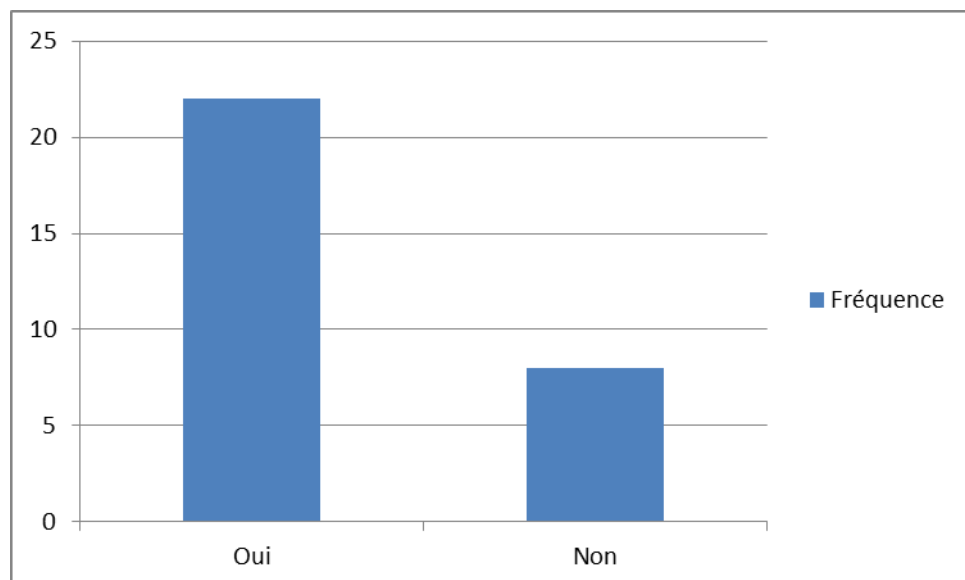
**Q10-Disposez-vous de machines de conception et de fabrication assistées par ordinateur**

**Tableau 51 : La possession de machines de conception et de fabrication assistées par ordinateur**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	22	73,33
Non	8	26,66
Total	30	100%

Source : Résultat du traitement SPSS

**Figure 48: La possession de machines de conception et de fabrication assistées par ordinateur**



Source : Résultat du traitement SPSS

73% de la population interrogées disposent de machines de conception et de fabrication assistées par ordinateur, contre 27% qui ne disposent pas de cette technologie.

Les firmes n'ayant pas recours à ces machines de conception et de fabrication assistées par ordinateur sont les firmes où le travail manuel a plus d'importance que le travail par machine comme la fabrication de bateaux, de pinces à linge, de caoutchouc, de boutons, de couronnes...

La fabrication assistée par ordinateur « *est le maillon intermédiaire de la chaîne numérique dans la production de pièces. Le but de la Fabrication Assistée par Ordinateur est d'écrire le fichier contenant le programme de pilotage d'une machine-outil à commande numérique (MOCN). Ce fichier va décrire précisément les mouvements que doit exécuter la machine-outil pour usiner une pièce* ». Le principal avantage de ces logiciels consiste dans « *le fait qu'une fois que la conception des produits est réalisée et validée, les cotes et les formes des pièces à usiner transitent d'un logiciel à l'autre de façon complètement automatique, sans aucun risque de modification ou d'erreur au moment de la transcription* ». <sup>85</sup>

**Q11-Utilisez-vous les technologies suivantes :**

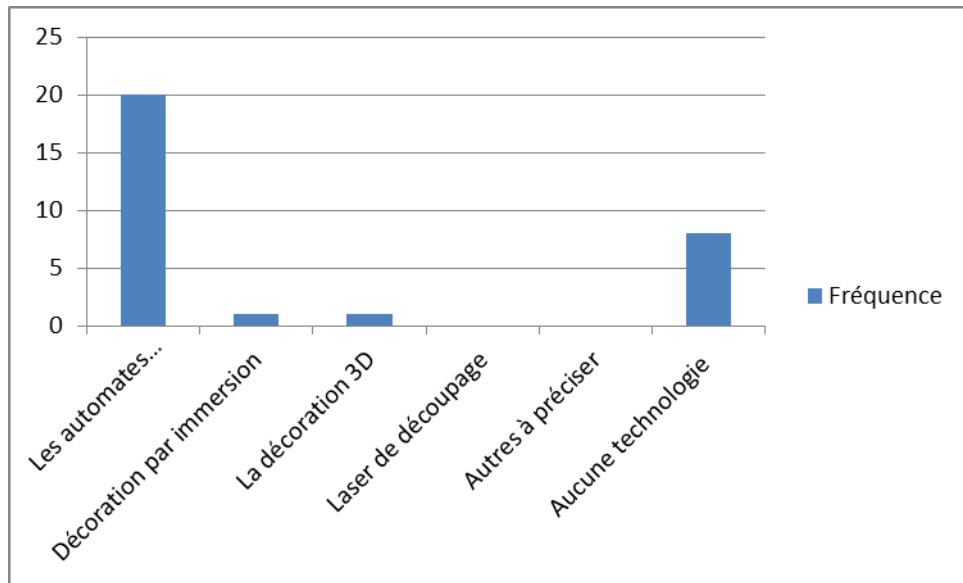
**Tableau 52: Le recours à certaines technologies dans le processus de production**

	Fréquence	pourcentage
Les automates programmables	20	66,66
Décoration par immersion	1	3,33
La décoration 3D	1	3,33
Laser de découpage	0	0
Autres à préciser	0	0
Aucune technologie	8	26,66
Total	30	100

**Source : Résultat du traitement SPSS**

<sup>85</sup> <http://www.forum-digital.fr/files/fck/files/fao.pdf> consulté le 15/10/2015.

**Figure 49 Le recours à certaines technologies dans le processus de production**



**Source : Résultat du traitement SPSS**

A la question des technologies utilisées, la réponse dominante est les automates programmables avec 66,66% sur l'ensemble de notre échantillon, et de presque 91% sur l'ensemble de firmes utilisant des technologies dans le processus de production. Il s'agit d'un système configuré en usine de production et les machines sont gérées et commandées par ordinateur<sup>86</sup>.

**Q12-Avez-vous introduit de nouveaux modèles**

**Tableau 53: L'introduction de nouveaux modèles**

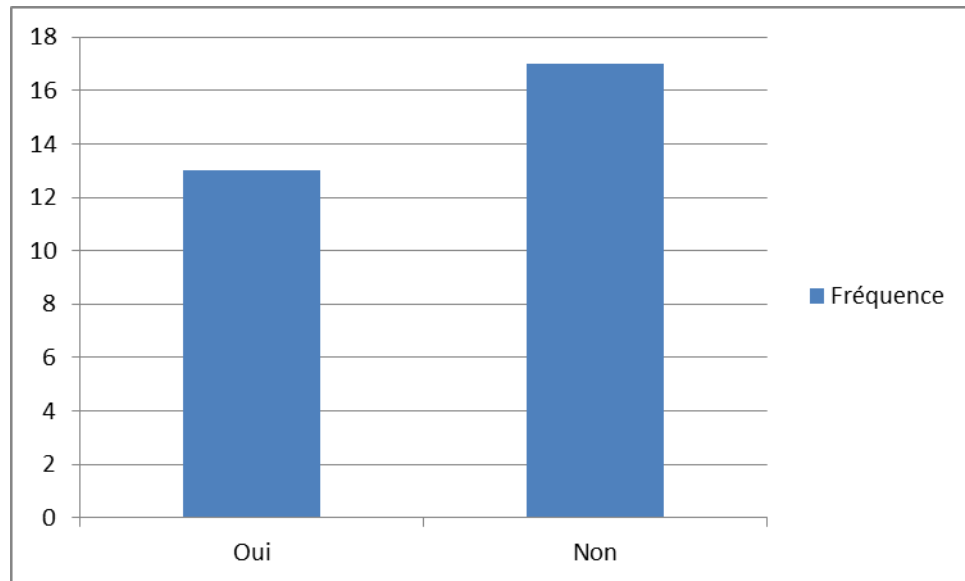
	Fréquence	Pourcentage
Oui	13	43
Non	17	57
Total	30	100%

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

<sup>86</sup> « Un automate programmable (PLC) est un ordinateur numérique industriel utilisé pour le contrôle des dispositifs électromécaniques telles que le contrôle de machines industrielles, pompes, éclairage, etc. Un automate sera connecté aux entrées. L'automate traite les entrées en temps réel basé sur la logique stockée dans sa mémoire et peut ainsi activer ou désactiver des sorties. L'automate est simplement un dispositif électronique c'est une application des microcontrôleurs. Les programmes sont généralement stockés dans la mémoire sauvegardée par pile ou par mémoire non volatiles comme le ROM ». <http://www.automation-sense.com/pages/c-est-quoi-un-automate.html> consulté le 15/10/2015.



**Figure 50: L'introduction de nouveaux modèles**



**Source : Résultat du traitement SPSS**

43% seulement des firmes questionnées introduisent des nouveaux modèles, le reste, c'est-à-dire 57% n'introduisent pas de nouveaux modèles. Cela s'explique par le fait que certaines firmes proposent des produits qui n'ont pas évolués en termes de désign comme les tubes en PVC, la tuyauterie, les boutons, les sachets, les pince à linge, ..., tandis que certaines d'autres sont contraintes d'apporter de la nouveauté à leurs produits.

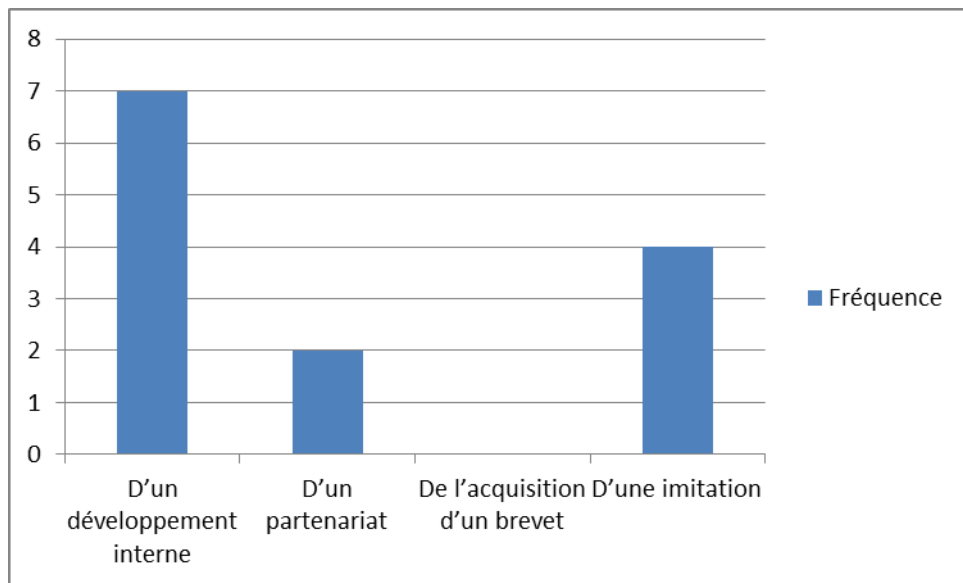
**Q13-Si oui, ces modèles sont le résultat**

**Tableau 54: L'origine des nouveaux modèles introduits**

	Fréquence	pourcentage
D'un développement interne	7	53,84
D'un partenariat	2	15,35
De l'acquisition d'un brevet	0	0
D'une imitation	4	30,77
Autre à préciser	0	0
Total	13	100,0

**Source : Résultat du traitement SPSS**

**Figure 51: L'origine des nouveaux modèles introduits**



**Source : Résultat du traitement SPSS**

Pour plus de la moitié de celles qui ne se contentent pas de produire le même produit, soit 54%, le développement de nouveaux modèles se fait en interne, c'est-à-dire suite à des efforts en recherche et développement (R&D), pour 31% d'entre elles ce développement se fait suite à une imitation, et ceci par la consultation du responsable des tendances actuelles sur des sites qui sont généralement turcs afin d'essayer de copier les modèles qui sont à la mode chez eux, un responsable nous a affirmé qu'ils entrent parfois même en contact avec ces firmes turques pour leur demander de leurs proposer leurs nouveauté en se faisant passer pour des importateurs.

Seulement 15% des firmes introduisent des nouveaux modèles suite à un partenariat.

### **3- Le potentiel humain**

Les réponses aux questions de cette partie sont censées nous éclairer sur le niveau de maîtrise des salariés, et si ces derniers sont confrontés à des problèmes lors du processus de production. Permettant au passage de déterminer l'origine des problèmes rencontrés (si, des problèmes existent), d'une part, et d'autre part, si les firmes procèdent à des changements dans les méthodes de travail, et comment les salariés arrivent à faire face ces changements, ainsi que le rôle joué par les firmes pour aider les salariés dans ce sens

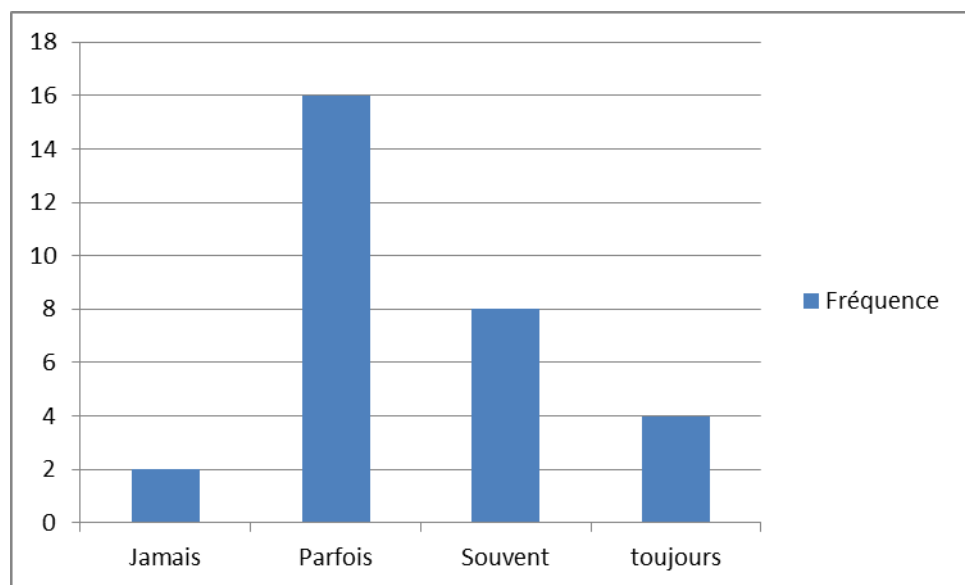
**14-Y'a-t-il des erreurs d'origine humaine dans la production**

**Tableau 55: La fréquence des erreurs d'origine humaine dans la production**

	Fréquence	pourcentage
Jamais	2	6,7
Parfois	16	53,3
Souvent	8	26,7
toujours	4	13,3
Total	30	100,0

Source : Résultat du traitement SPSS

**Figure 52: La fréquence des erreurs d'origine humaine dans la production**



Source : Résultat du traitement SPSS

Pour presque la majorité des firmes, c'est à dire 60%, il n'y a jamais, voire parfois des erreurs d'origine humaine dans le processus de production. Tandis que 40% estiment qu'il y a souvent, voire toujours des erreurs d'origine humaine.

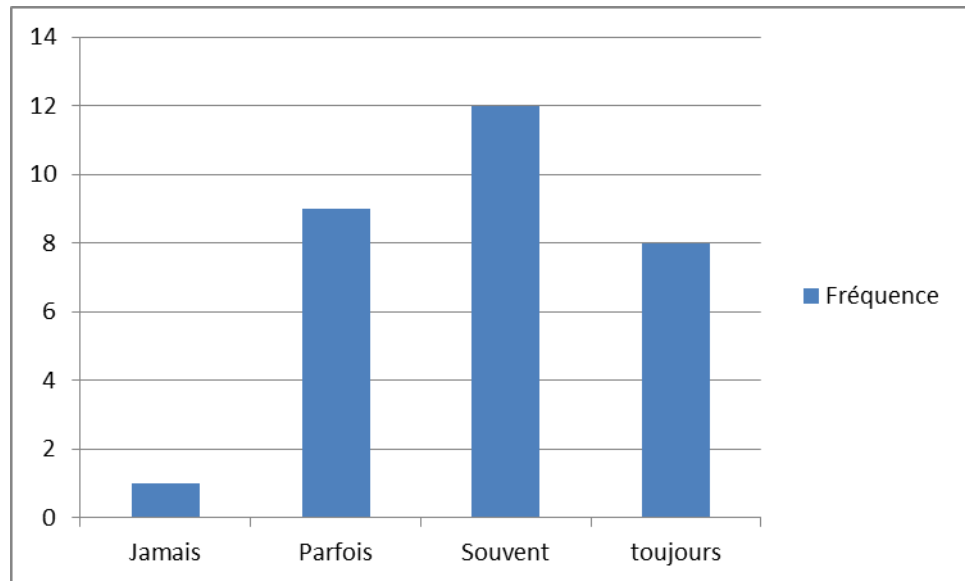
**Q 15-Y'a-t-il des rebuts dans le processus de production**

**Tableau 56: La fréquence des rebuts dans le processus de production**

	Fréquence	pourcentage
Jamais	1	3,3
Parfois	9	30,0
Souvent	12	40,0
toujours	8	26,7
Total	30	100,0

Source : Résultat du traitement SPSS

**Figure 53: La fréquence des rebuts dans le processus de production**



**Source : Résultat du traitement SPSS**

70% de ces firmes trouvent qu’il y’a parfois ou souvent des rebuts dans le processus de production. Cela peut s’expliquer par le fait que le début de chaque séries de production il y’a des rebuts, ce qui est tout à fait normal.

En effet, le processus de production implique automatiquement des rebuts au démarrage<sup>87</sup>, ce taux varie entre 3% et 6%.En général, ces rebuts ne sont pas liés à l’aspect humain, mais à l’aspect technique.

**Q 16-Les problèmes rencontrés sont-ils dus :**

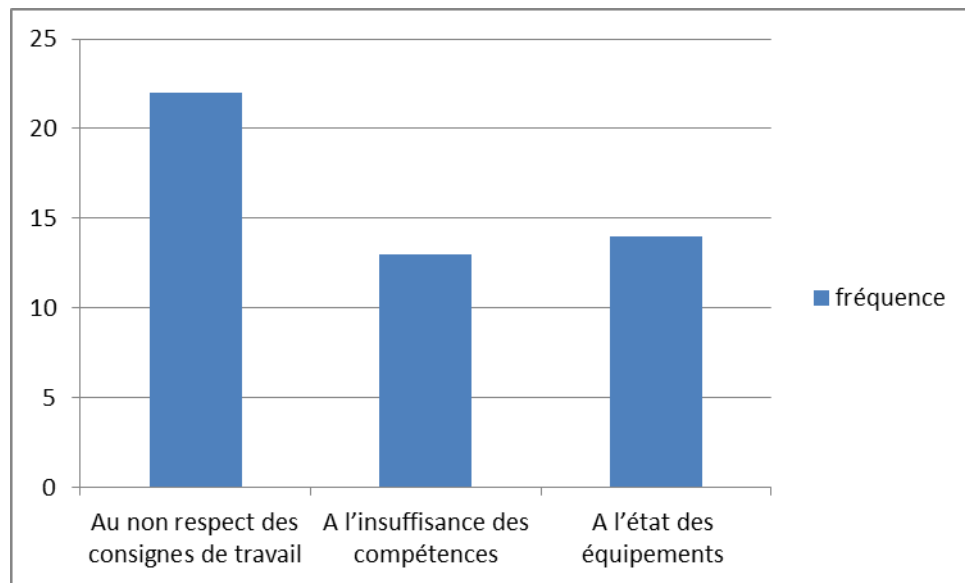
**Tableau 57: L’origine des problèmes rencontrés**

	Oui	Pourcentage	Non	Total
Au non-respect des consignes de travail	22	73,3	8	30
A l’insuffisance des compétences	13	43,3	7	30
A l’état des équipements	14	46,7	16	30

**Source : Résultat du traitement SPSS**

<sup>87</sup>En général ce rebut est dû à la couleur du produit, du moment que les premières séries n’ont pas la couleur souhaitée, c’est au bout d’un certain volume de production que la couleur désirée est réellement obtenue.

**Figure 54: L'origine des problèmes rencontrés**



**Source : Résultat du traitement SPSS**

La majorité des problèmes rencontrés sont dus au non-respect des consignes de travail, c'est-à-dire la négligence avec 73% des réponses, vient ensuite l'état des équipements avec 47% des réponses, et en dernier lieu l'insuffisance des compétences avec 43% des réponses. Ainsi, nous pouvons en conclure que la plupart des problèmes rencontrés lors du processus de production sont d'origine humaine et qui concerne la discipline.

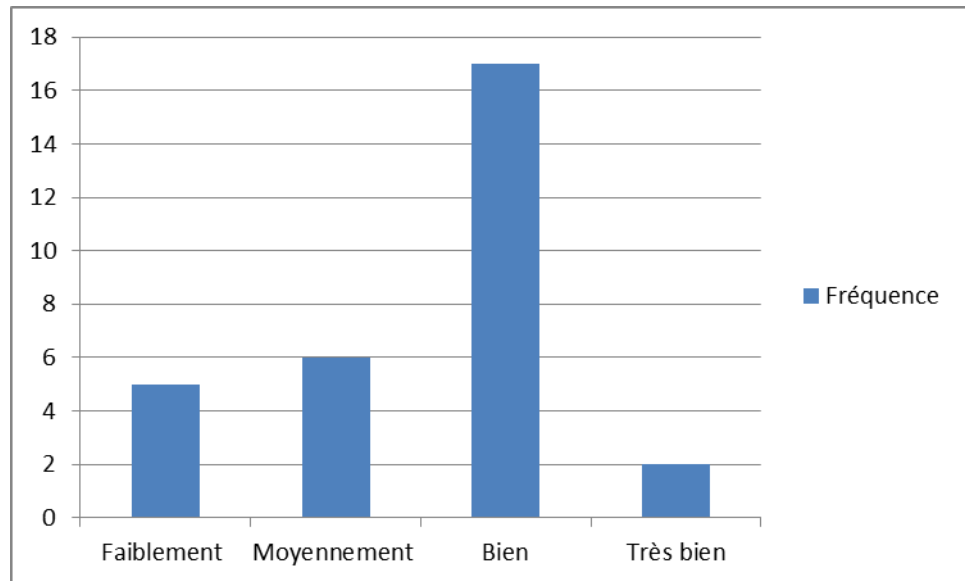
**Q 17-Les salariés maîtrisent-ils les équipements de production**

**Tableau 58 : Le niveau de maîtrise des salariés des équipements de production**

	Fréquence	pourcentage
Faiblement	5	16,7
Moyennement	6	20,0
Bien	17	56,7
Très bien	2	6,7
Total	30	100,0

**Source : Résultat du traitement SPSS**

**Figure 55: Le niveau de maîtrise des salariés des équipements de production**



**Source : Résultat du traitement SPSS**

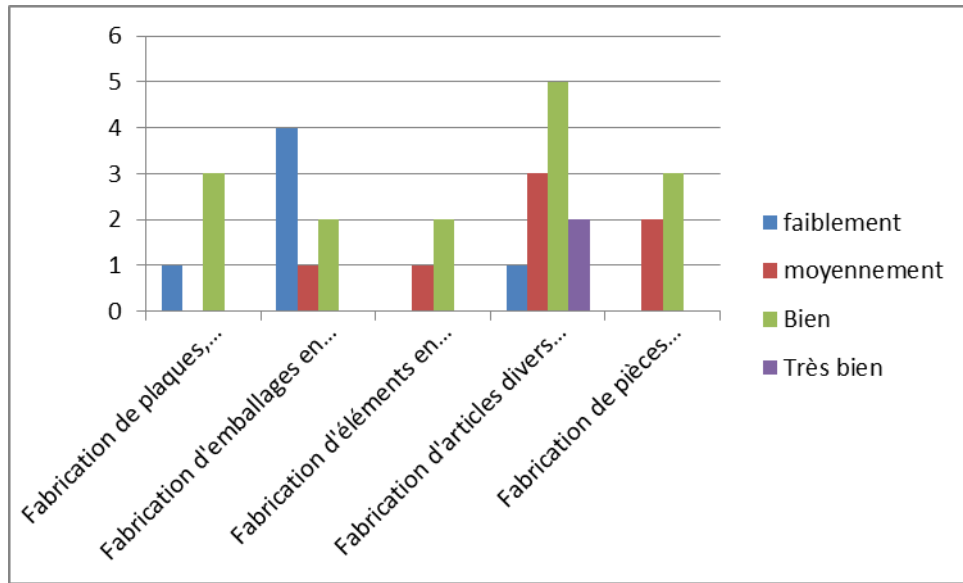
A la question les salariés maîtrisent-ils les équipements de production, les réponses apportées montrent que plus de la majorité des firmes, (soit 63%) jugent cette maîtrise comme étant bonne, voire très bonne, contre 37% jugeant cette la maîtrise des salariés comme étant faible, voire moyenne.

**Tableau 59: Tri croisé entre la branche d'activité et le niveau de maîtrise des salariés**

La branche d'activité	Le niveau de maîtrise des salariés				Total
	faiblement	moyennement	Bien	Très bien	
Fabrication de plaques, feuilles, tubes et profilés en plastiques	1	0	3	0	4
Fabrication d'emballages en plastiques	4	1	2	0	7
Fabrication d'éléments en matières plastiques pour la construction	0	1	2	0	3
Fabrication d'articles divers en matières plastiques	1	3	5	2	11
Fabrication de pièces techniques en matières plastiques	0	2	3	0	5
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>30</b>

**Source : Traitement par logiciel SPSS**

Figure 56: Tri croisé entre la branche d'activité et le niveau de maîtrise des salariés



Source : Traitement par logiciel SPSS

D'après le graphique ci-dessus nous constatons que la majorité des firmes, soit 67% jugeant une maîtrise faible des salariés des équipements de production se trouve dans la branche de fabrication d'emballage plastique. Tandis que toute celles qui jugent la maîtrise des salariés comme étant très bonne se trouvent dans la branche de fabrication d'articles divers en matières plastiques.

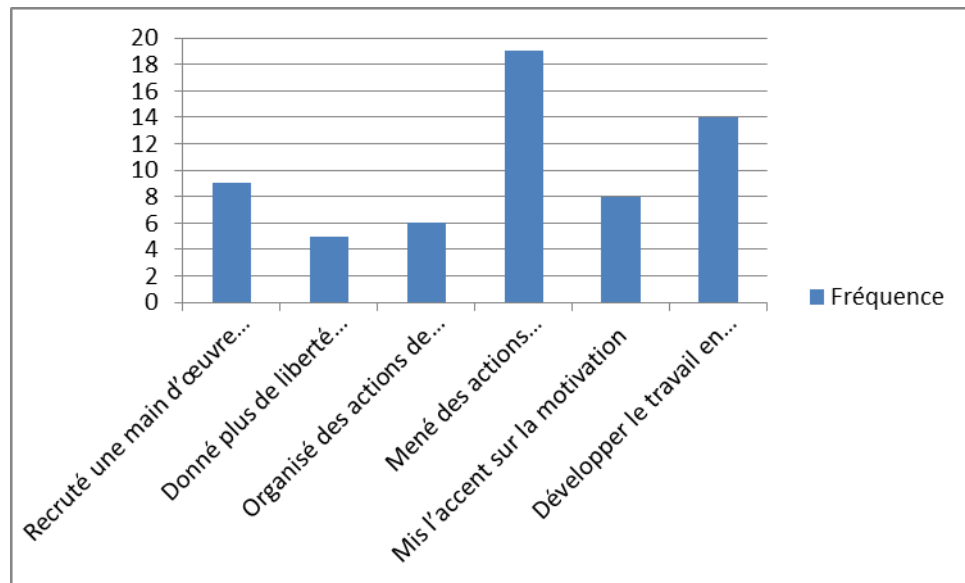
**Q 18-Pour assurer une utilisation efficace de ses équipements votre entreprise a**

**Tableau 60: Les techniques utilisées pour assurer une utilisation efficace des équipements de production**

	Oui	pourcentage	Non	Total
Recruté une main d'œuvre spécialisée	9	30	21	30
Donné plus de liberté d'initiative aux travailleurs	5	16,7	25	30
Organisé des actions de formation	6	20	24	30
Mené des actions d'apprentissage	19	63,3	11	30
Mis l'accent sur la motivation	8	26,7	22	30
Développer le travail en équipe	14	46,7	16	30

Source : Traitement par logiciel SPSS

**Figure 57: Les techniques utilisées pour assurer une utilisation efficace des équipements de production**



**Source : traitement par logiciel SPSS**

Pour assurer une bonne utilisation, ces firmes ont eu recours à :

- des actions d'apprentissage (63% des réponses), sur la manipulation des moyens de production
- développer le travail en équipe (47% de réponse), afin de favoriser l'échange et de développer un climat propice à l'apprentissage
- un recrutement d'une main d'œuvre spécialisée (30% des réponses), généralement les techniciens
- viennent ensuite respectivement, la motivation, l'organisation des actions de formation et la liberté d'initiative

La réponse qui revient le plus souvent c'est l'apprentissage comme moyen afin d'assurer une utilisation efficace des moyens de production. Ce qui veut dire que les firmes sont orientées d'avantage vers l'apprentissage par la pratique, appelée encore le « *learning by doing* ». Cet apprentissage par la pratique suppose que l'apprenti agit sur les situations, les modifie en expérimentant de nouvelles conduites plutôt que de les subir. (Arrow, 1962)



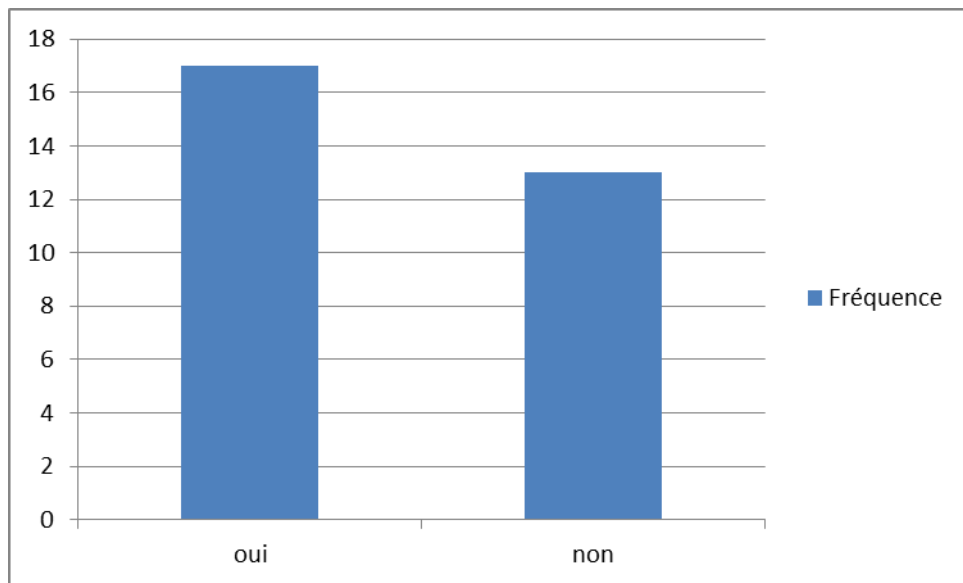
**Q 19-Avez-vous procédé à des changements dans vos méthodes de travail**

**Tableau 61: Le changement dans les méthodes de travail**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	17	57
Non	13	43
Total	30	100%

Source : Traitement par logiciel SPSS

**Figure 58: Le changement dans les méthodes de travail**



Source : Traitement par logiciel SPSS

17 firmes questionnées, soit 57% ont procédé à des changements dans leurs méthodes de travail, contre 13, c'est-à-dire 43% qui n'ont procédé à aucun changement.

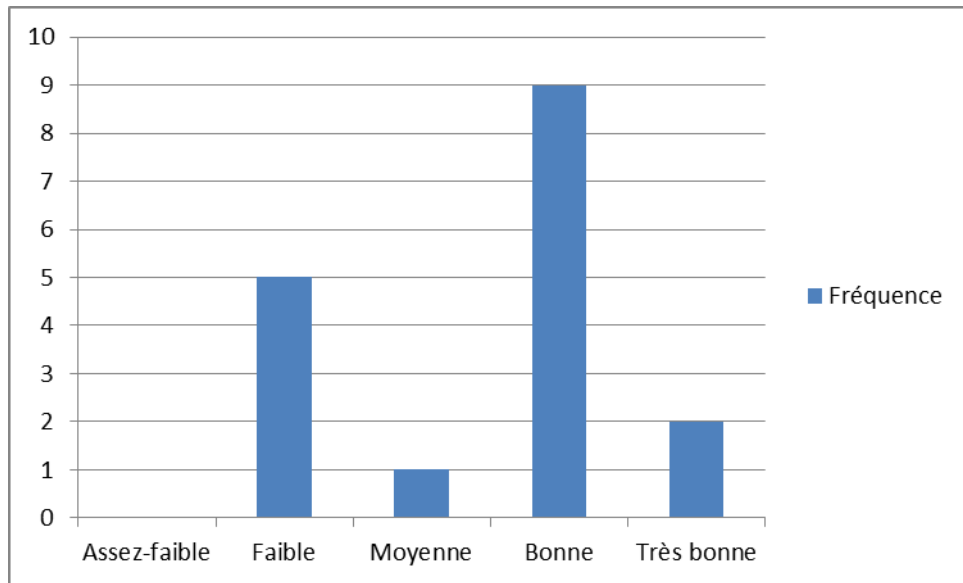
**Q20-Si oui, la maîtrise du changement par les salariés est**

**Tableau 62: Le niveau de maîtrise du changement par les salariés**

	Fréquence	pourcentage
Assez-faible	0	0
Faible	5	29,41
Moyenne	1	5,88
Bonne	9	52,94
Très bonne	2	11,76
Total	17	100,0

Source : Traitement par logiciel SPSS

**Figure 59: Le niveau de maîtrise du changement par les salariés**



**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

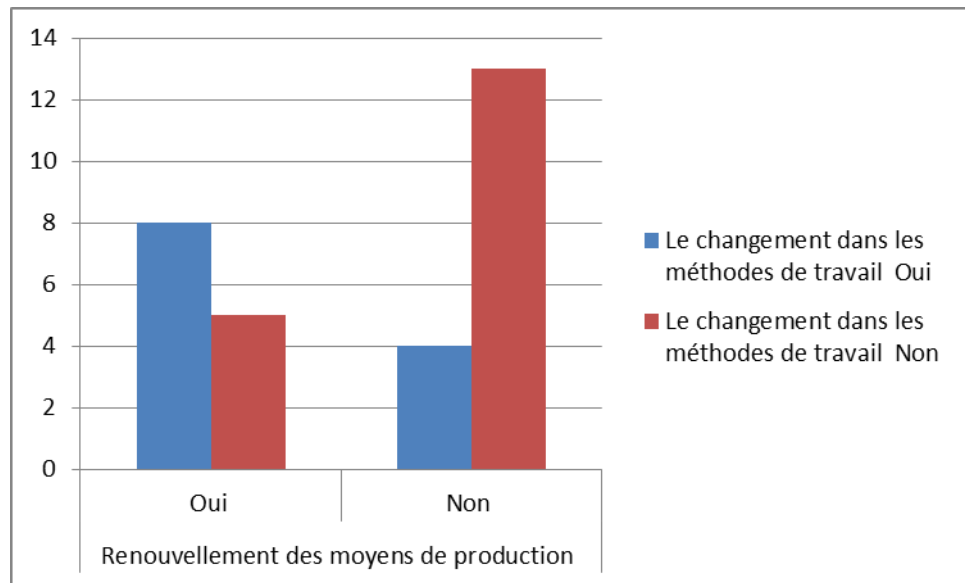
La maîtrise des salariés aux changements effectués par les firmes en termes de méthodes de travail a été jugée comme étant bonne, voire très bonne par plus de la moitié d’entre elles, soit 65% des réponses. A cette question, 35% estiment que cette maîtrise est faible, voire moyenne. A notre avis, les difficultés rencontrées par certain salariés sont liés à leurs non formation sur la plasturgie, ils apprennent sur le tas, face à chaque changement effectué ils auront du mal à s’adapter.

**Tableau 63: Croisement entre le changement dans les méthodes de travail et le renouvellement des moyens de production**

		Renouvellement des moyens de production		Total
		Oui	Non	
Le changement dans les méthodes de travail	Oui	8	4	12
	Non	5	13	18
Total		13	17	30

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

**Figure 60: Croissement entre le changement dans les méthodes de travail et le renouvellement des moyens de production**



**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

Le tri croisé entre le renouvellement des moyens de production et le changement dans les méthodes de travail montre qu'il y'a une relation positive entre des deux facteurs. Il y'a renouvellement de machine lorsqu'il y'a changement dans les méthodes de travail et vice versa. En effet, 61% des firmes qui ont renouvelées leurs moyens de production ont procédées à un changement dans leurs méthodes de travail. Aussi, dans 72% des firmes qui n'ont pas renouvelées leurs moyens de production n'ont pas procédées à des changements dans les méthodes de travail.

Ce tableau croisé catégorise les comportements des firmes. Il montre celles qui ont une action globale, de celles qui agissent sur une dimension et enfin de celles qui n'ont pas fait évoluer ces deux dimensions. Cette action dépend du plusieurs points, la production de la firme, l'évolution du secteur, la taille,...dans certain cas, le changement doit être global car le renouvellement nécessite un changement de comportement, dans d'autre le renouvellement n'est pas forcément suivie de changement d'organisation. Parfois, la firme n'a pas besoin de changer ses moyens de production, mais seulement ses méthodes de travail.

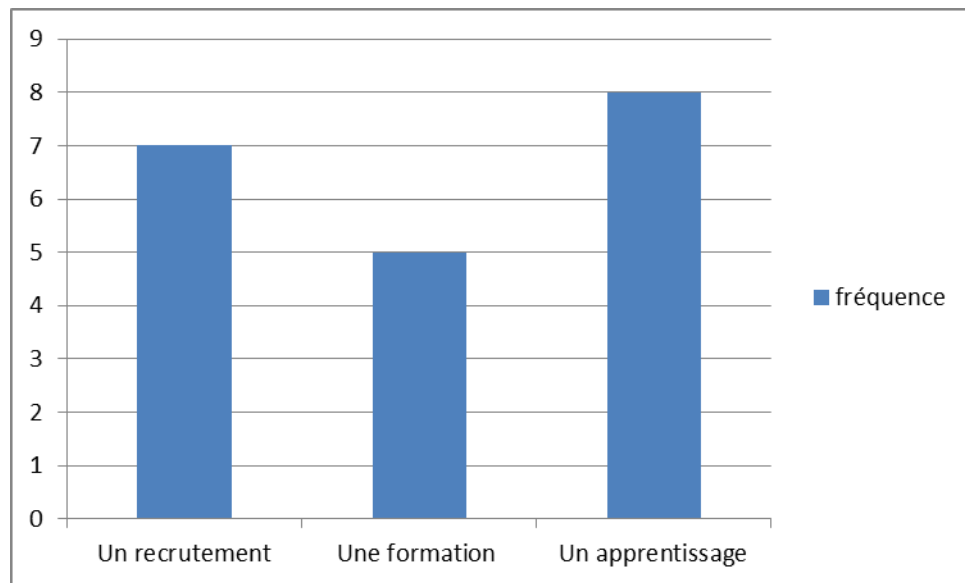
**Q21- Si oui, ce changement a été accompagné par**

**Tableau 64: Les actions qui ont accompagnées le changement dans les méthodes de travail**

	Oui	pourcentage	Non	Total
Un recrutement	7	23,3	23	30
Une formation	5	16,7	25	30
Un apprentissage	8	26,7	22	30

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

**Figure 61: Les actions qui ont accompagnées le changement dans les méthodes de travail**



**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

Le changement dans les méthodes de travail a été accompagné par :

- Un apprentissage (27% des réponses), sur la manière de gérer les moyens de production...
- Un recrutement d'une main d'œuvre spécialisée (23% des réponses) qui consiste dans des techniciens
- Une formation (avec 17% des réponses) en méthode de résolution de problèmes...

La réponse à cette question ne vient que de confirmer la réponse à la question n°21 sur l'importance de l'apprentissage pour les firmes.

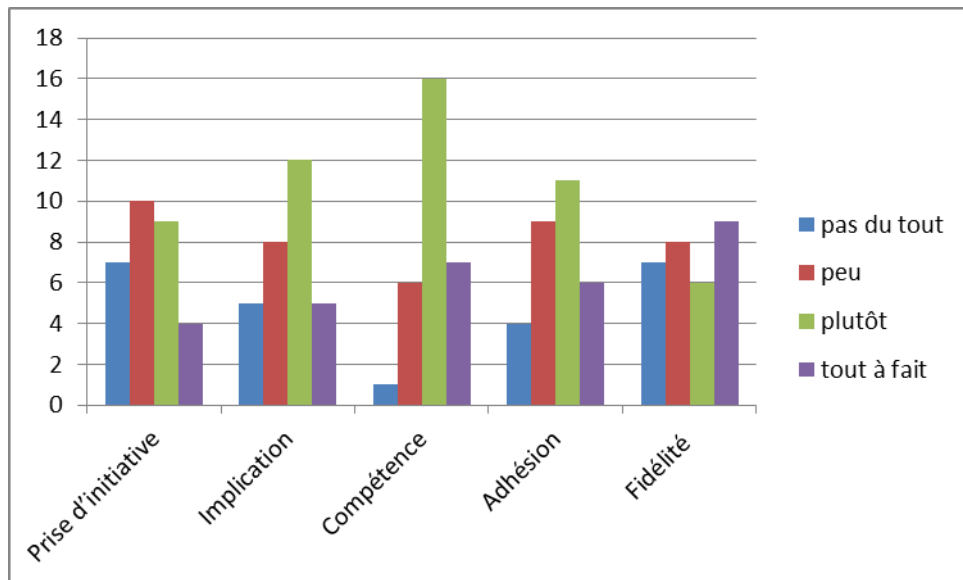
Q 22- Ces qualificatifs concernent-ils le personnel de votre entreprise

Tableau 65: Les qualificatifs concernant le personnel de l'entreprise

	Pas du tout		peu		Plutôt		Tout à fait	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Prise d'initiative	7	23,3	10	33,3	9	30	4	13,3
Implication	5	16,7	8	26,7	12	40	5	16,7
Compétence	1	3,3	6	20	16	53,3	7	23,3
Adhésion	4	13,3	9	30	11	36,7	6	20
Fidélité	7	23,3	8	26,7	6	20	9	30

Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

Figure 62: Les qualificatifs concernant le personnel de l'entreprise



Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

Les responsables jugent les salariés comme suit :

- sur le plan de la prise d'initiative, 33% estiment que peu de salarié prennent des initiatives, cela s'explique par la nature du travail qui est prescrit ce qui ne laisse pas l'occasion aux salariés de réagir face aux problèmes non-prévus. Les responsables donnent des consignes strictes aux salariés. Ils ne veulent pas qu'ils prennent d'initiative par crainte que leur réaction ait des effets négatifs sur les moyens de production. Un responsable nous a dit que la pièce de rechange est à la fois coûteuse en terme de prix et en terme de temps car elle nécessite une durée de temps importante (tandis que la production est à l'arrêt) avant d'être importée allant parfois à plus d'un mois.

- sur le plan de l'implication, 40% trouvent que les salariés s'impliquent. A notre avis les salarié sont obligés de s'impliquer, faute de quoi ils seront licenciés, car toutes les firmes que nous avons interrogées appartiennent au secteur privé.
- sur le plan de la compétence, 53% jugent les salariés comme étant compétents. sur le plan de l'adhésion, 37% nous ont confirmées que les salariés adhèrent aux buts et aux valeurs de leur firme.
- sur le plan de la fidélité, la moitié des responsables trouvent que les salariés ne sont pas du tout ou qu'ils sont peu fidèles. Les responsables nous ont dit en ce sens que le salarié peut changer de firme pour une petite différence dans la rémunération, mais ils ont rajouté que certains qui ont déjà changé sont revenus par la suite, car ils n'ont pas trouvé le même climat de travail qu'ils avaient auparavant.

#### **4- L'action de la fonction Rh sur les compétences**

Cette partie s'intéresse l'action de la fonction Rh sur les compétences au sein des firmes de la plasturgie de la région oranaise. Il s'agit de la dimension la plus lourde de notre questionnaire comportant au passage vingt-trois questions censées nous renseigner sur :

- ✓ L'autonomie de la structure Rh,
- ✓ Les missions de cette structure
- ✓ L'existence de la GPEC,
- ✓ La manière de gérer les carrières,
- ✓ Le système d'appréciation,
- ✓ La politique de formation,
- ✓ Le recrutement et la rémunération.

##### **4-1- La Structure Rh**

Les questions posées dans cette sous partie se focalisent exclusivement sur la structure Rh et le rôle attribuée à cette dernière. Les réponses obtenues nous permettent d'avoir des généralités sur cette cellule comme l'existence d'une structure chargée du personnel, le nom donné à cette dernière, le niveau de formation de la personne chargée de cette cellule, le nombre de personnes affectées dans cette structure, ses missions,...

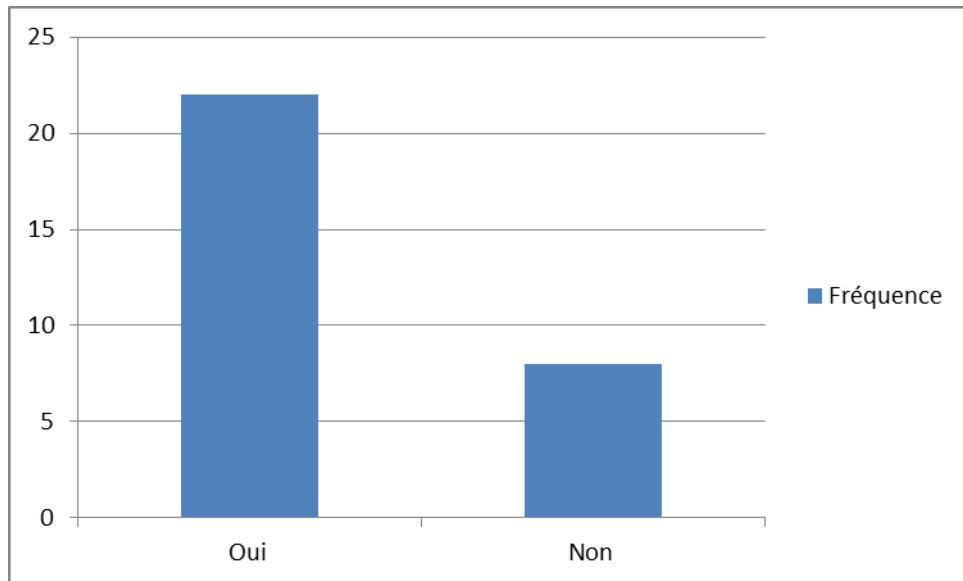
**Q 23- existe-t-il une structure chargée du personnel**

**Tableau 66: L'existence d'une structure Rh**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	22	73,3
Non	8	26.7
Total	30	100%

Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

**Figure 63: L'existence d'une structure Rh**



Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

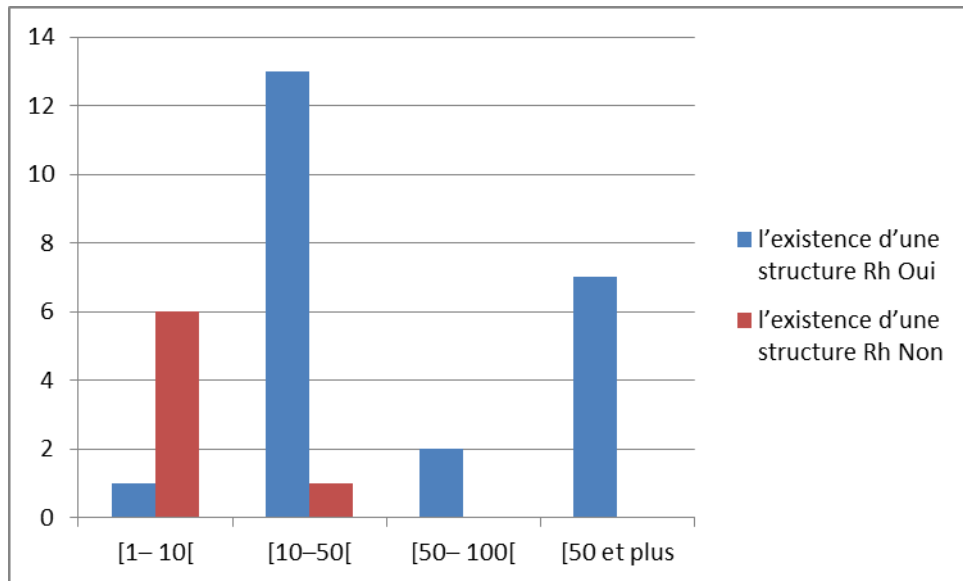
Sur la question existe-t-il une structure chargée du personnel, les réponses rapportées montrent que la plupart, soit 73% des firmes enquêtées possèdent une structure chargée du personnel, contre 27% qui n'ont pas de structure proprement dite, et dont les missions sont confiées au manager.

**Tableau 67: Tri croisé entre l'existence d'une structure Rh et la taille de la firme**

	l'existence d'une structure Rh		Total
	Oui	Non	
[1- 10[	1	6	7
[10-50[	13	1	14
[50- 100[	2	0	2
[50 et plus	7	0	7
Total	23	7	30

Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

Figure 64: Tri croisé entre l'existence d'une structure Rh et la taille de la firme



Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

Le traitement croisé effectué entre l'existence d'une structure Rh et la taille de la firme est révélateur d'un lien entre les deux variables. On constate que plus la firme est petite plus la fonction Rh est absente, et vice versa. « *Plus elle est petite, plus ce sont le dirigeant et ses proches qui prennent en charge la GRH* » (Louart, 2002, P 5)

Q 24-Si oui, quel est le nom donné à cette structure

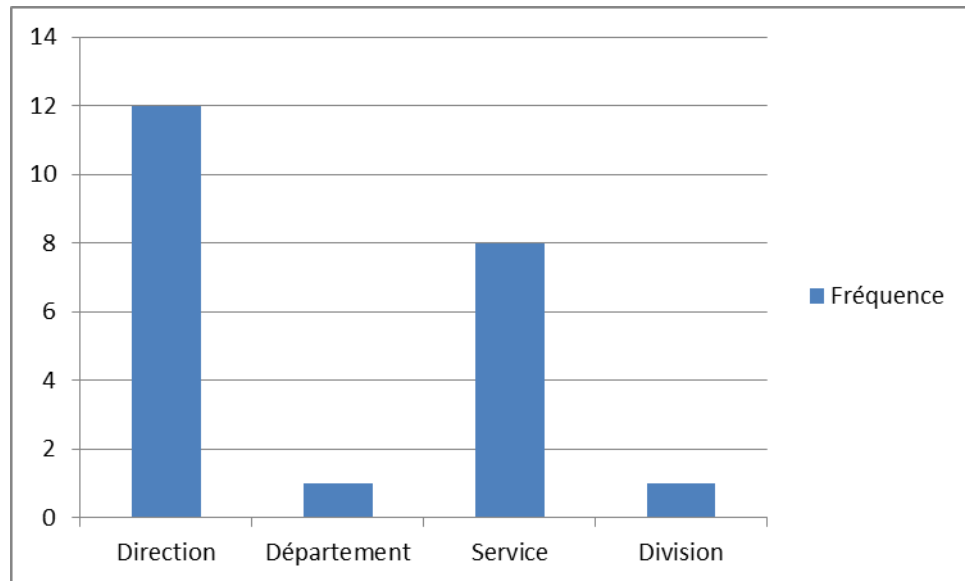
Tableau 68: Le nom donné à cette structure Rh

	Fréquence	pourcentage
Direction	12	54,54
Département	1	4,54
Service	8	36,36
Division	1	5,54
Total	22	100

Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS



**Figure 65: Le nom donné à cette structure Rh**



**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

Dans plus de la moitié des firmes qui possèdent une cellule chargée du personnel, la structure est nommée Direction Rh. Un responsable d'une firme très importante, nous a dit que parfois les dirigeants ne veulent pas créer une cellule spécialisée, car cela revient à dire qu'il doit y avoir un responsable à sa tête, et par conséquent une rémunération conséquente. D'autre fois, ils (les responsables) ne sont pas convaincus de l'apport du responsable de la structure Rh.

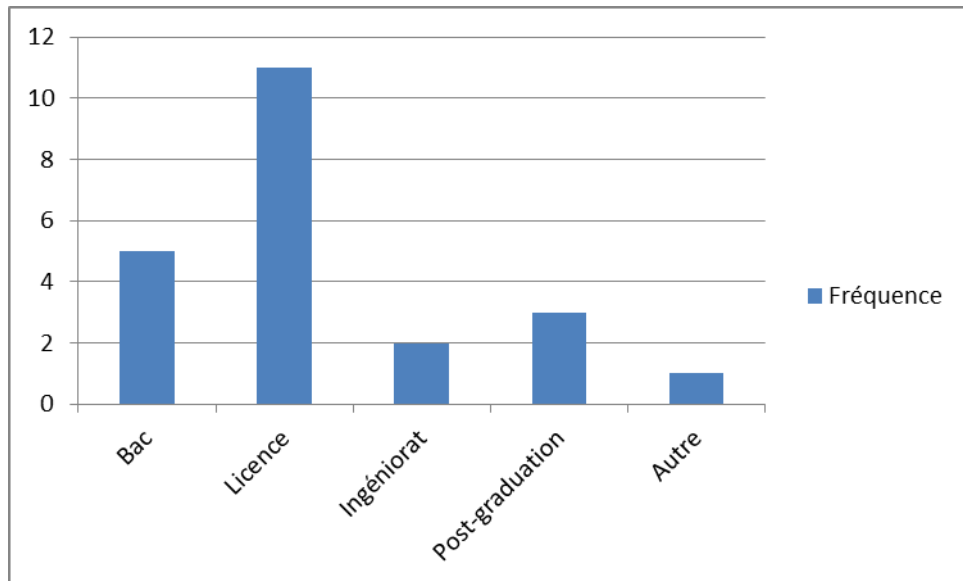
**Q 25-Quelle est la qualification de la personne chargée de cette structure**

**Tableau 69: La qualification de la personne chargée de la structure Rh**

	Fréquence	pourcentage
Bac	5	22,72
Licence	11	50
Ingénieur	2	9,09
Post-graduation	3	13,63
Autre	1	4,54
Total	22	100,0

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

**Figure 66: La qualification de la personne chargée de la structure Rh**



**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

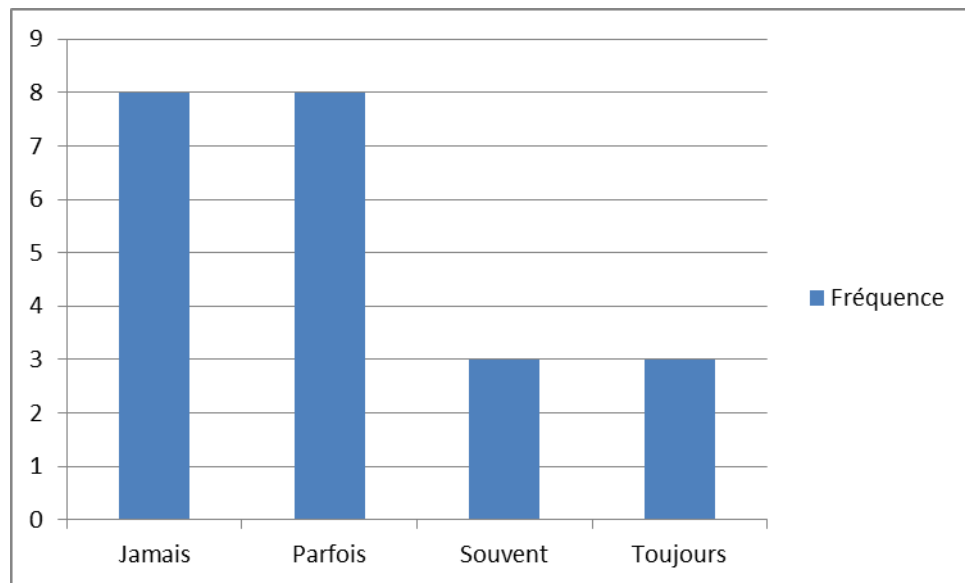
Dans près de la majorité des firmes (77%) les responsables de la fonction Rh ont fait des études universitaire. Mais, malgré cela mise à part trois responsables, tous ceux que nous avons interrogés sont issus de disciplines autres que le management, voire le management des ressources humaines. Il s'agit de juristes, d'ingénieurs,...des profils qui n'ont rien à voir avec le poste occupé.

**Q 26-Est-ce que la structure est autonome dans sa prise de décision ?**

**Tableau 70: Le degré d'autonomie de la structure dans sa prise de décision**

	Fréquence	pourcentage
Jamais	8	36,36
Parfois	8	36,36
Souvent	3	13,63
Toujours	3	13,63
Total	22	100,0

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

**Figure 67: Le degré d'autonomie de la structure dans sa prise de décision**

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

D'après l'analyse du graphique n° 67 nous constatons que 73% des firmes trouvent que la structure n'est jamais ou qu'elle n'est que parfois autonome dans sa prise de décision, du moment que c'est le gérant qui prend la quasi-totalité des décisions concernant les salariés comme le recrutement, la rémunération, la formation... au début c'est le responsable qui prend l'ensemble des décisions, ensuite et avec le temps la structure Rh propose, mais c'est toujours au responsable de la firme de valider ou pas cette proposition. Ce qui ne veut pas dire qu'elle n'est importante, en effet, « *Plus l'entreprise est petite, plus la dimension ressources humaines est importante car si un des maillons ne fonctionne pas c'est très rapidement, la quasi-totalité de l'entreprise qui dysfonctionne. Ainsi la gestion des ressources humaines est un enjeu majeur pour le dirigeant. Celui-ci doit recruter, assurer la formation, développer les compétences... et manager ! Dans les TPE et PME, la polyvalence est une nécessité, l'accompagnement RH est alors un besoin prioritaire* ». D'après Abdellah Mezzouane, Secrétaire Général de la CGPME (Confédération générale des petites et moyennes entreprises), Paris Île-de-France. <sup>88</sup>

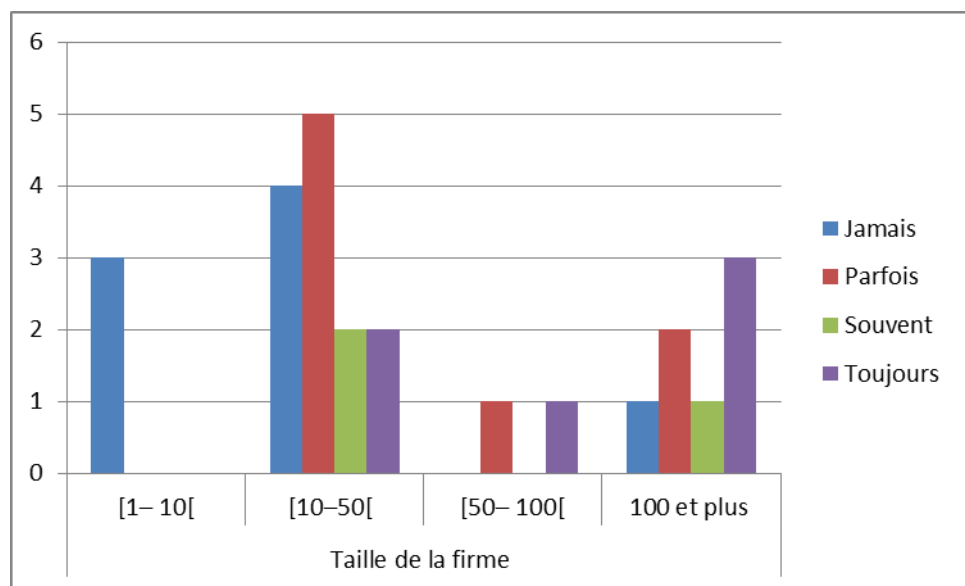
<sup>88</sup> [http://www.cgpme-paris-idf.fr/datas/files/article/art\\_qualitique\\_juin2014.pdf](http://www.cgpme-paris-idf.fr/datas/files/article/art_qualitique_juin2014.pdf) consulté le 24/08/2015.

**Tableau 71: Tri croisé entre l'autonomie de la structure Rh dans la prise de décision et la taille de la firme**

	Taille de la firme				Total
	[1- 10[	[10-50[	[50- 100[	100 et plus	
Jamais	3	4	0	1	8
Parfois	0	5	1	2	8
Souvent	0	2	0	1	3
Toujours	0	2	1	3	6
Total	3	13	2	7	25

Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

**Figure 68: Tri croisé entre l'autonomie de la structure Rh dans la prise de décision et la taille de la firme**



Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

Le croisement entre l'autonomie de la structure Rh et la taille de la firme nous montre qu'il existe une influence de la taille sur l'autonomie. En effet, plus la firme est grande, plus elle est autonome dans sa prise de décision. « *Dans les TPE/PME, les Ressources Humaines (RH) sont gérées d'une manière moins formelle et moins structurée que dans les grandes entreprises. Les contraintes financières liées à cette fonction font que les dirigeants des PME optent pour une gestion centralisée et à moindre coût. Toutefois, les domaines englobés par la GRH restent les mêmes pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille* »<sup>89</sup>

<sup>89</sup><http://www.petite-entreprise.net/P-3249-81-G1-la-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-tpe-pme.html>  
consulté le 24/08/2015

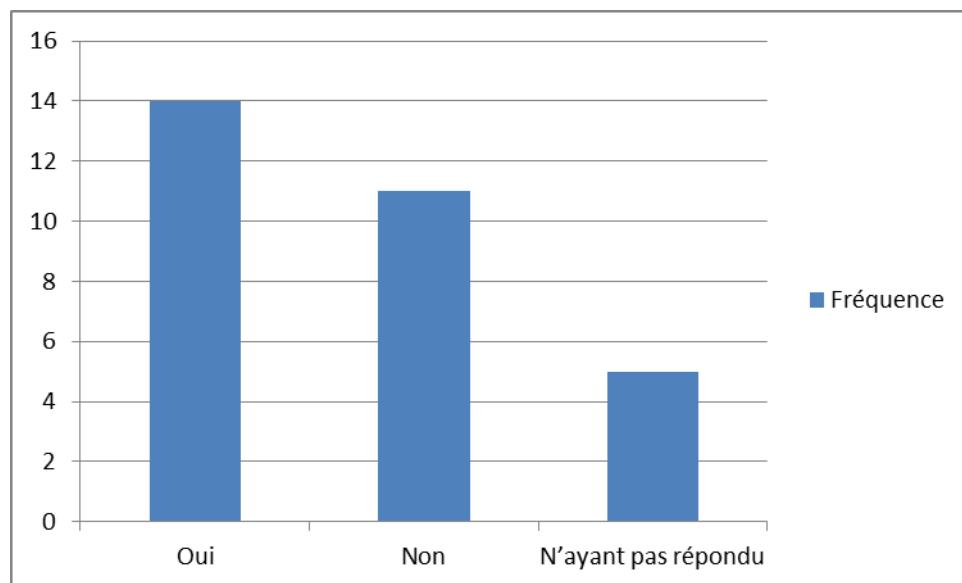
**Q 27-Cette structure participe-t-elle dans la prise des décisions stratégiques de l'entreprise ?**

**Tableau 72: La participation de la structure Rh dans la prise des décisions stratégiques**

	Fréquence	pourcentage
Oui	14	46,7
Non	11	36,7
N'ayant pas répondu	5	16,7
Total	30	100,0

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

**Figure 69: La participation de la structure Rh dans la prise des décisions stratégiques**



**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

Contrairement à la question précédente, où la structure ne participe pas généralement dans la prise de décision, à la question sur la participation de la structure dans la prise des décisions stratégiques, 56% des firmes affirment leur participation. Qui signifie pour eux être au courant des orientations stratégiques. (Lors de l'entretien avec certains responsables, il s'avère que la vision stratégique que les responsables ont dans la tête n'est pas la même que dans la littérature). Pour ces responsables, la participation dans la prise de décisions stratégiques veut dire être au courant des stratégies prises par la firme. Alors, que dans la littérature cela veut dire l'intégration de la gestion des ressources humaines au management stratégique de la firme. (Boxall, 1994). Participer ne veut pas dire prendre la décision, cette connaissance les aide dans la gestion opérationnelle de leur structure.

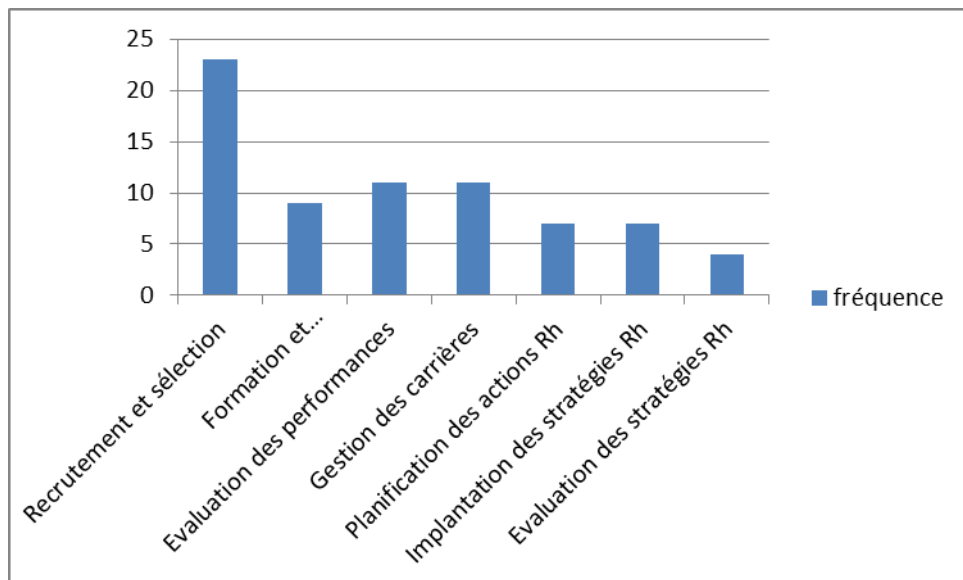
Q 28-Cette structure a comme missions

**Tableau 73: Les missions de la structure Rh**

	Oui	pourcentage	Non	Total
Recrutement et sélection	23	76,7	7	30
Formation et perfectionnement	9	30	21	30
Evaluation des performances	11	36,7	19	30
Gestion des carrières	11	36,7	19	30
Planification des actions Rh	7	23,3	23	30
Implantation des stratégies Rh	7	23,3	23	30
Evaluation des stratégies Rh	4	13,3	26	30

Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

**Figure 70: Les missions de la structure Rh**



Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

Généralement, la structure assure les missions suivantes :

- Le recrutement et la sélection (avec 77% des réponses)
- La gestion des carrières (avec 37% des réponses)
- L'évaluation des performances (avec 37% des réponses)
- Viennent ensuite, la formation, planification des actions Rh, l'implantation des stratégies Rh et l'évaluation des stratégies Rh (avec respectivement 30%, 23%, 23% et 13%)

Ce qui veut dire que la structure Rh s'inscrit plus dans la concrétisation de certaines orientations. Elle peut également avoir son mot à dire sur le comment ?

Mis à part trois exceptions, les firmes employant plus de 100 salariés et plus, sont les seules firmes à s'engager dans la planification des actions Rh, l'implantation des stratégies Rh et l'évaluation des stratégies Rh. Ce qui veut dire, que la taille de la firme a un impact sur les missions de la fonction Rh.

#### 4-2- la base de données Rh

La présente question est destinée uniquement aux entreprises disposant d'une base de données Rh, afin de nous renseigner sur les informations comprises dans cette base de données.

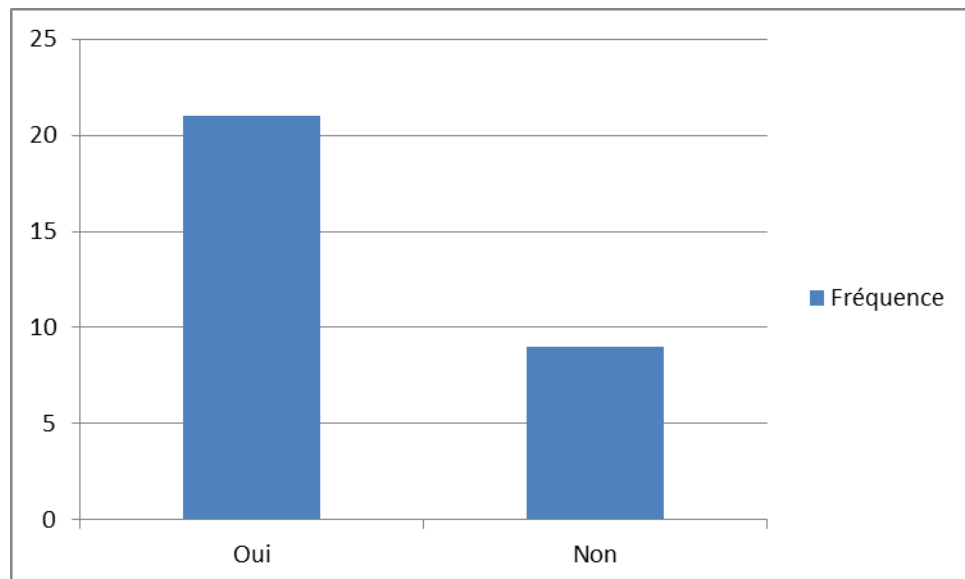
#### Q 29- Cette fonction Rh dispose de base de données RH

Tableau 74: L'existence d'une base de données Rh

	Fréquence	Pourcentage
Oui	21	70
Non	9	30
Total	30	100%

Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

Figure 71: L'existence d'une base de données Rh



Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

Nous constatons d'après ce graphique, que la majorité des firmes, soit 70% disposent de base de données Rh. Toutes les firmes disposent d'information sur leur personnel, que ce soit les TPE ou les grandes. Cependant, la base de données Rh n'est pas la même dans les deux. « *Le SIRH des PME est majoritairement composé des composantes de base. L'utilisation des différentes composantes n'est pas homogène* » (Castillo, 2012, P 68)... « *La composition du*

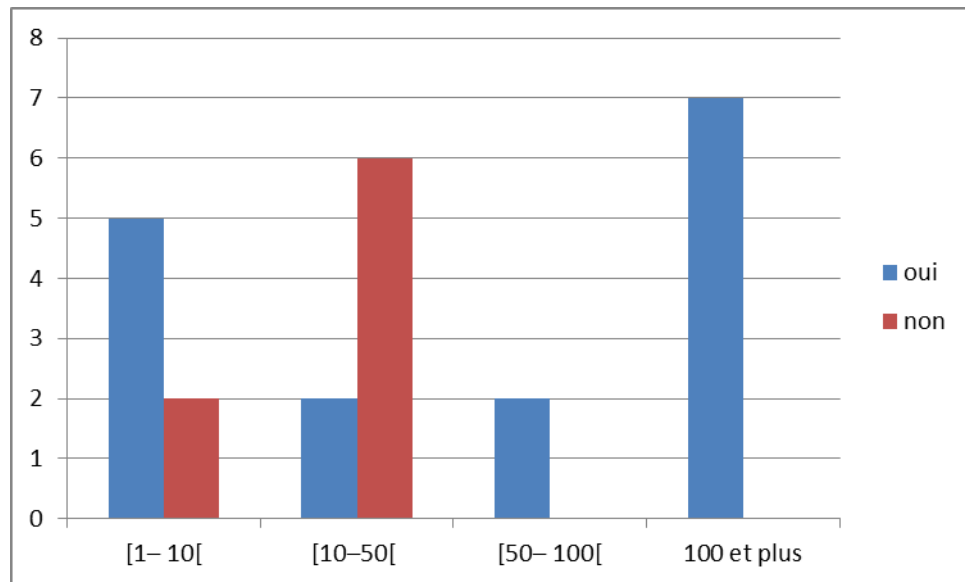
*SIRH est différente selon les entreprises ? Nous avons pu constater que la composition du SIRH varie non pas en fonction du secteur d'activité mais en fonction de l'effectif de l'entreprise ». (P 86)*

**Tableau 75 : Tri croisé entre l'existence d'une base de données Rh et la taille de la firme**

		Effectif				Total
		[1- 10[	[10-50[	[50- 100[	100 et plus	
l'existence d'une base de données Rh	Oui	5	8	2	7	22
	Non	2	6	0	0	8
Total		7	14	2	7	30

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

**Figure 72: Tri croisé entre l'existence d'une base de données Rh et la taille de la firme**



**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

Le croisement entre l'existence d'une base de données Rh et la taille de la firme, nous montre qu'il existe une relation positive, plus la firme est grande plus la base de données Rh est existante. En effet, à partir de 50 salariés, toutes les firmes disposent d'une base de données Rh. Ce qui vient confirmer la réponse donnée à la question précédente sur l'impact du domaine d'activité et de la taille sur le SIRH.

La classe [10, 50[est en marge, cette dernière regroupe des firmes spécialisées dans la fabrication de couronnes de fer blanc, de portes et fenêtres en PVC, spécialisée dans la décoration en PVC,...



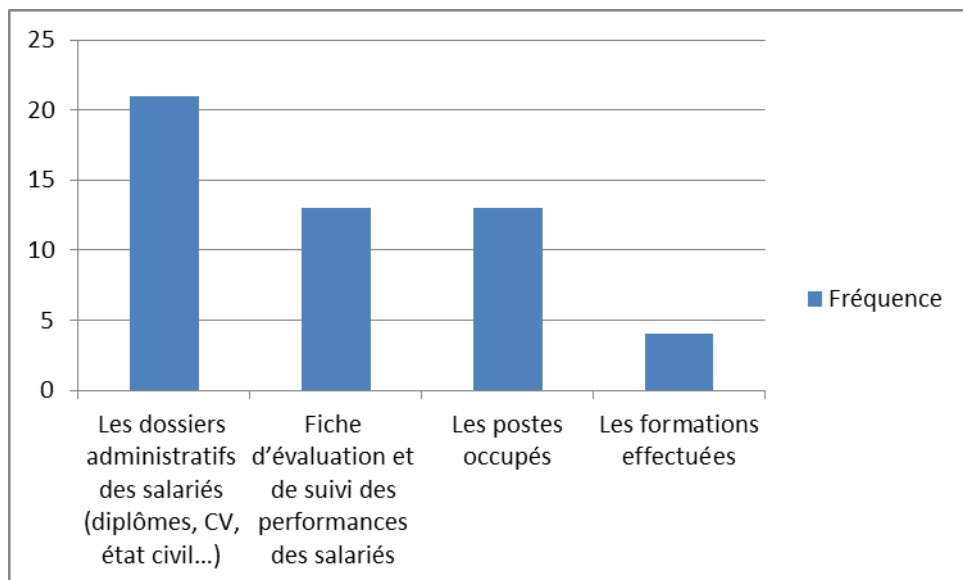
**Q 30- Si oui, comprend t- elle les informations suivantes**

**Tableau 76: Les informations que contient la base de données Rh**

	Oui	pourcentage	Non	Total
Les dossiers administratifs des salariés (diplômes, CV, état civil...)	21	70	9	30
Fiche d'évaluation et de suivi des performances des salariés (points forts et points à améliorer)	13	43,3	17	30
Les postes occupés	13	43,3	17	30
Les formations effectuées	4	13,3	26	30

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

**Figure 73: Les informations que contient la base de données Rh**



**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

Suite à l'analyse du graphique ci-dessus sur les informations que contient la base de données Rh on constate que :

- Pour 70% des firmes, la base de données contient les dossiers administratifs,
- Pour les autres firmes, la base de données contient les fiches d'évaluation, les postes occupés et les formations effectuées, avec 43% pour chaque réponse.

Les caractéristiques du SIRH renseignent sur le rôle joué par cette structure. En effet, la fonction Rh est plus orientée vers l'administratif et la gestion du personnel que par le volet stratégique des Rh.

#### 4-3- La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Les trois questions posées dans cette sous-partie porte sur l'existence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein, ainsi que les indicateurs utilisés.

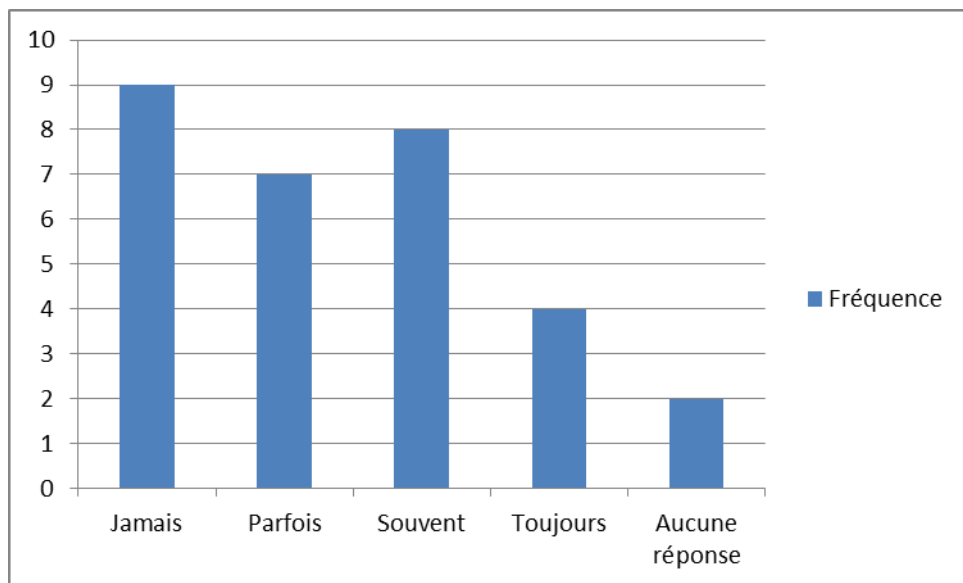
#### Q 31-Faite-vous des démarches d'anticipation des besoins

**Tableau 77: La fréquence du recours à des démarches d'anticipation des besoins**

	Fréquence	pourcentage
Jamais	9	30,0
Parfois	7	23,3
Souvent	8	26,7
Toujours	4	13,3
Aucune réponse	2	6,7
Total	30	100,0

Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

**Figure 74: La fréquence du recours à des démarches d'anticipation des besoins**



Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

Pour l'anticipation des besoins, 32% ne font jamais de démarches de gestion prévisionnelle, près de 29% le font souvent et 14% le font toujours. Car l'environnement est plus ou moins stable d'après certains, tandis que pour d'autres, il est impossible de faire des prévisions, mais l'essentiel c'est de s'adapter avec la conjoncture. Ces positions différentes sont liées à la branche d'activité, car il y'a des branches qui bougent en permanence comme les articles ménagers et d'autres qui sont plus ou moins stables comme la fabrication de sachets, de pinces à linge, ou de tuyaux en PVC.

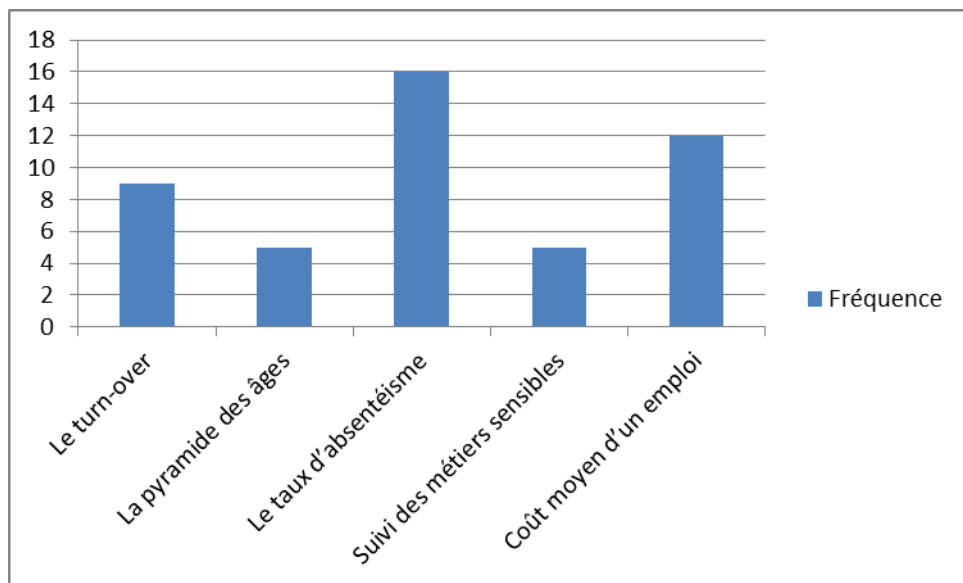
**Q 32-Utilisez-vous les indicateurs suivants**

**Tableau 78: Le recours aux indicateurs suivants par l'entreprise**

	Oui	Pourcentage	Non	Total
Le turn-over	9	30	21	30
La pyramide des âges	5	16,7	25	30
Le taux d'absentéisme	16	53,3	14	30
Suivi des métiers sensibles	5	16,7	25	30
Coût moyen d'un emploi	12	40	18	30

Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

**Figure 75 : Le recours aux indicateurs suivants par l'entreprise**



Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

Parmi les indicateurs utilisés vient en tête le taux d'absentéisme avec 53%, le coût moyen d'un emploi avec 40%, le turn-over avec 30%, et enfin la pyramide des âges et le suivi des métiers sensibles avec 17% chacun. Le suivi des métiers sensibles est réalisé par deux firmes sur cinq dans le secteur des articles ménagers, une firme de fabrication de couronnes en fer blanc, une firme de fabrication de seaux en plastique, et deux firmes de fabrication des tubes en PVC.

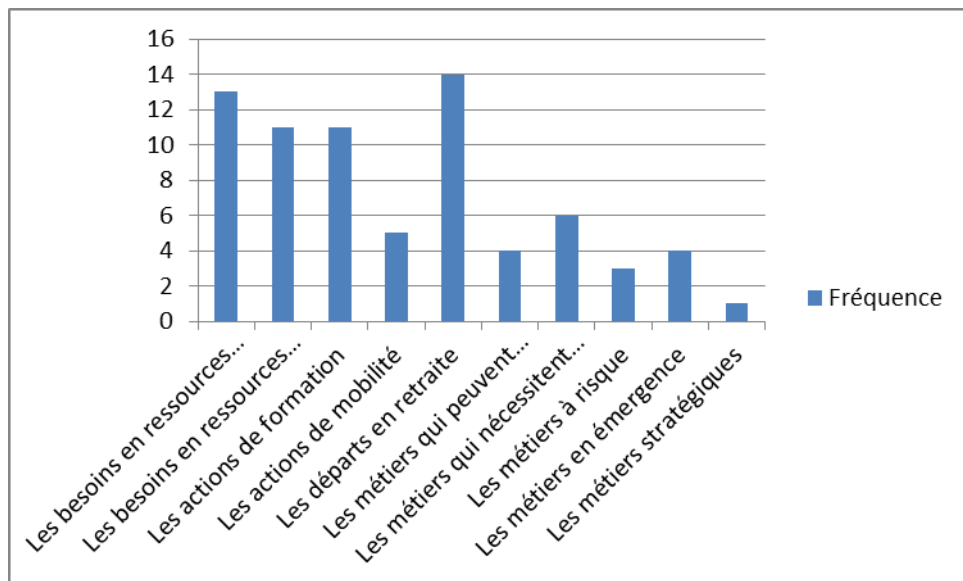
**Q33- disposez-vous d'indicateurs qui permettent d'anticiper**

**Tableau 79: La possession de l'entreprise des indicateurs suivants**

	oui	pourcentage	Non	Total
Les besoins en ressources humaines sur le plan quantitatif	13	43,3	17	30
Les besoins en ressources humaines sur le plan qualitatif	11	36,7	19	30
Les actions de formation	11	36,7	19	30
Les actions de mobilité	5	16,7	25	30
Les départs en retraite	14	46,7	16	30
Les métiers qui peuvent disparaître	4	13,3	26	30
Les métiers qui nécessitent une reconversion	6	20	24	30
Les métiers à risque	3	10	27	30
Les métiers en émergence	4	13,3	26	30
Les métiers stratégiques	1	3,3	29	30

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

**Figure 76: La possession de l'entreprise des indicateurs suivants**



**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

Pour les indicateurs qui permettent l'anticipation des besoins des firmes questionnées, viennent en tête les départs en retraite (47%), les besoins en Rh sur le plan quantitatif (43%), les besoins Rh sur le plan qualitatif (37%) et les actions de formation. Les indicateurs qui permettent d'anticiper les métiers qui peuvent disparaître, les métiers à risque, les métiers en émergence et les métiers stratégiques sont peu ou très peu utilisés, car cela nécessite une veille stratégique importante de la part de la firme. Pratique qui n'est pas tellement importante pour les firmes d'après nos entretiens.

Ailleurs, et plus précisément en France, il suffit d'être membre adhérent dans un site spécialisé dans la plasturgie pour bénéficier de toute les informations concernant l'activité « *Allizé-Plasturgie a mis en place un outil de veille stratégique mutualisé au service de tous les adhérents et de la filière plasturgie. Ainsi, ce ne sont pas moins de 400 sites Internet qui sont indexés quotidiennement et qui, grâce à une recherche par dizaine de mots clefs permettent de collecter toute nouvelle information présente sur le web* »<sup>90</sup>

#### 4-4- La gestion des carrières

Nous avons posé cette question pour savoir sur quel critère est basée la gestion des carrières.

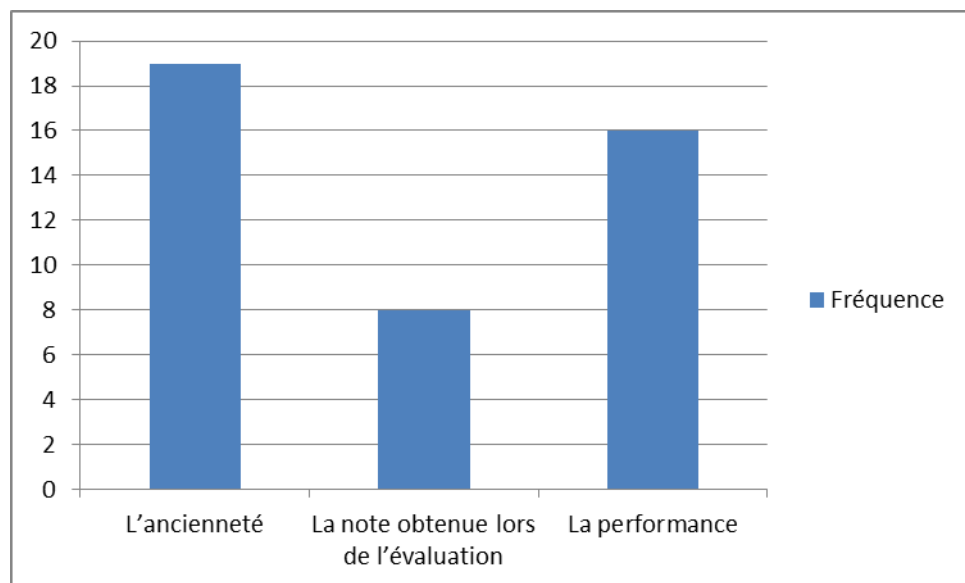
#### Q 34-L'évolution professionnelle des salariés est basée sur

**Tableau 80: L'origine de l'évolution professionnelle des salariés**

	Oui	pourcentage	Non	Total
L'ancienneté	19	63,3	11	30
La note obtenue lors de l'évaluation	8	26,7	22	30
La performance	16	53,3	14	30

Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

**Figure 77: L'origine de l'évolution professionnelle des salariés**



Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

En ce qui concerne la gestion des carrières, les firmes se basent en majorité sur l'ancienneté (63%), ensuite sur la performance, et en dernier lieu sur la note obtenue lors de l'évaluation.

<sup>90</sup> <http://www.allize-plasturgie.org/categorie/economie/veille-economique> consulté le 31/12/2015

La majorité des firmes s'appuient sur l'ancienneté comme source de l'évolution professionnelle au même titre que les firmes appartenant à la fonction publique en Algérie où l'évolution des salariés est basée avant tout sur les années passées au sein de l'organisation (ou autres) sans négliger pour autant la qualification. Seulement 27% des firmes se basent sur la note obtenue lors du processus d'évaluation car cette pratique d'appréciation n'est exercée que par peu de firmes.

Les firmes employant moins de 50 salariés sont plus orientées dans leurs gestions de carrières vers l'ancienneté, tandis que celles qui dépassent les 50 salariés se basent plus sur la note obtenue lors de l'évaluation ou vers la performance.

#### **4-5- Le système d'appréciation**

Les questions n°35 et 36 sont destinées seulement aux firmes qui évaluent leurs salariés. Elle porte sur la nature des formulaires utilisés pour la réalisation de cette appréciation.

Tandis que les trois questions qui suivent s'adressent spécialement aux entreprises ayant recours à l'entretien d'évaluation. La première question porte sur la finalité de l'entretien, tandis que la seconde porte sur la personne en charge de cette mission

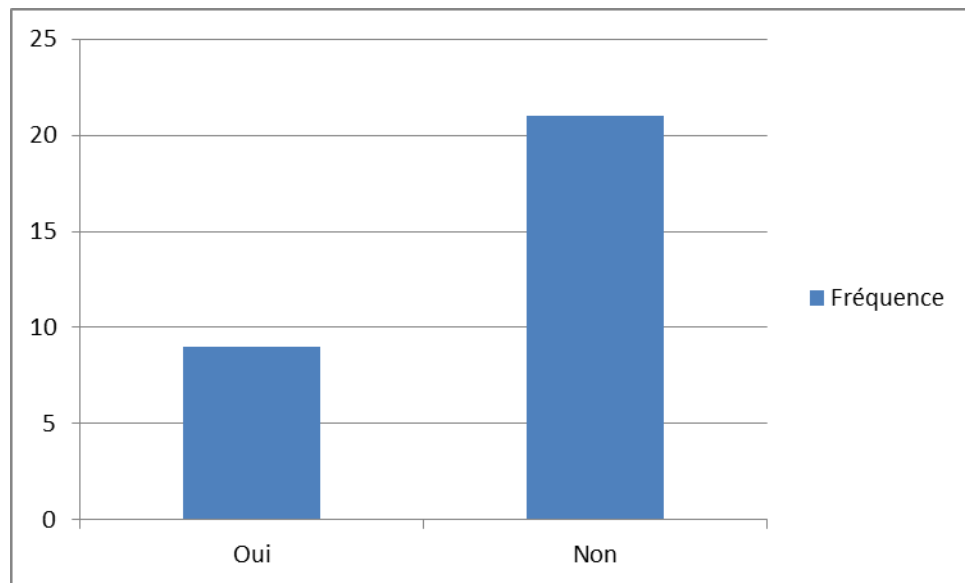
#### **Q 35-Procédez-vous à l'évaluation de vos salariés ?**

**Tableau 81: La fréquence du recours à l'évaluation des salariés**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	9	30
Non	21	70
Total	30	100%

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

Figure 78: La fréquence du recours à l'évaluation des salariés



Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

Seulement 30% des firmes interrogées procèdent à une évaluation formelle via un formulaire d'appréciation. Malgré le fait qu'elle constitue un élément important dans la gestion des ressources humaines intervenant dans chaque acte (recrutement, formation, rémunération...).

Cependant, un nombre important des firmes questionnées adopte une évaluation informelle, cette dernière « *fait naturellement partie de la mission du manager* » (Schmidt et Mercier, 2004, P 137). A ce titre « *plusieurs PME maintiennent volontairement une évaluation informelle, parce que leurs propriétaires estiment que l'établissement d'un programme d'évaluation formel est difficile à justifier à cause des coûts et des problèmes administratifs que ce programme peut amener* ». (Bossenie, 2012, P16)

Par ailleurs, d'autres affirment qu'elles sont en train de travailler sur la grille comme Joktal, Plastrochim,...

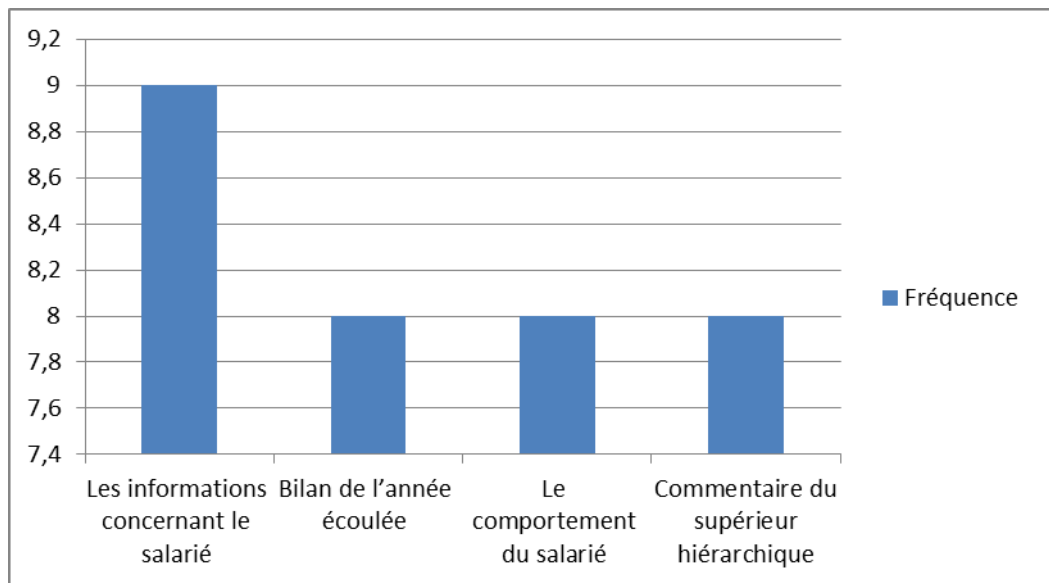
**Q 36-Si oui, les formulaires utilisés comportent**

Tableau 82: Le contenu des formulaires d'évaluation

	Oui	pourcentage	Non	Total
Les informations concernant le salarié (nom, prénom, fonction, ancienneté)	9	30	21	30
Bilan de l'année écoulée (points forts, difficultés rencontrées compétences à améliorer)	8	26,7	22	30
Le comportement du salarié (savoir-être)	8	26,7	22	30
Commentaire du supérieur hiérarchique	8	26,7	22	30

Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

**Figure 79: Le contenu des formulaires d'évaluation**



**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

Les formulaires utilisés pour l'évaluation des salariés, comprennent :

- Les informations concernant le salarié (nom, prénom, fonction, ancienneté...) avec 30% sur l'ensemble des firmes, mais avec 100% de celles qui font de l'évaluation.
- Bilan de l'année écoulée (points forts, difficultés rencontrées compétences à améliorer)
- Le comportement du salarié (savoir-être)
- Commentaire du supérieur hiérarchique. Avec 27% pour chacune des trois réponses.

Lors de l'entretien la plupart des responsables nous ont affirmé qu'ils ne voyaient aucun intérêt dans cette démarche, et qu'elle est coûteuse en termes d'effort et de temps, sans réel impact positif. Pour eux la seule manière c'est l'observation quotidienne.

71% des firmes appartenant à la branche des articles ménagers procèdent à l'évaluation de leurs salariés, mais aussi toutes les firmes opérant dans l'emballage plastique, les sachets en plastiques, la fabrication des tubes en PVC, les seaux en plastique et la production de Sac en polypropylène. Quant à la taille de la firme ; cette dernière n'a aucun impact.

Le lien entre l'évaluation des compétences et la formation est incomplet si on n'introduit pas l'entretien annuel d'appréciation. En effet, on constate que généralement l'entretien annuel d'appréciation est la seule méthode d'évaluation utilisée par les entreprises, compte tenu des contraintes posées par l'évaluation en termes de temps et d'argent. (AMARI, 2006)



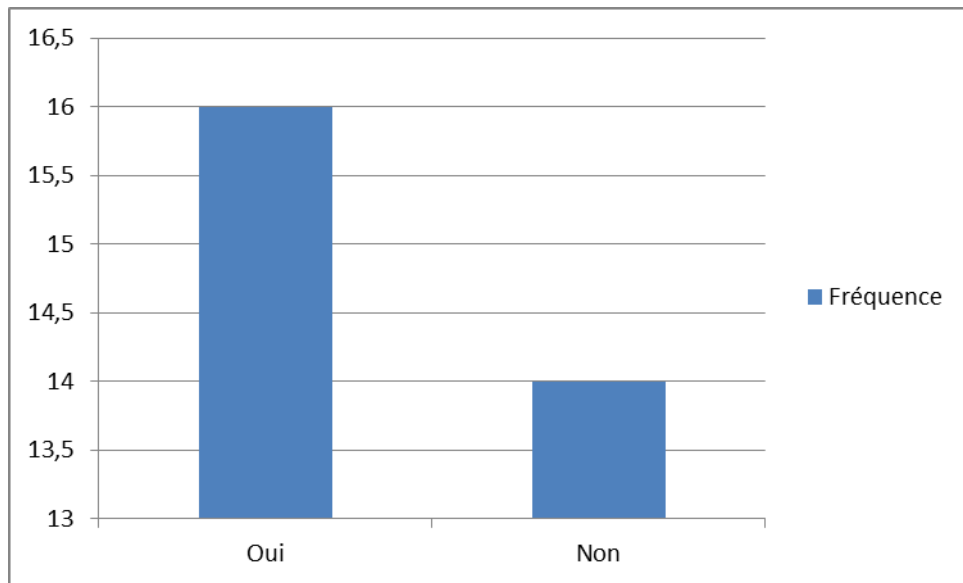
**Q 37-Organisez-vous des entretiens avec les salariés ?**

**Tableau 83: La fréquence des entretiens avec les salariés**

	Fréquence	pourcentage
Oui	16	53,3
Non	14	46,7
Total	30	100,0

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

**Figure 80: La fréquence des entretiens avec les salariés**



**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

En comparaison avec l'évaluation des salariés, le taux du recours à l'entretien annuel d'évaluation est plus élevé, puisque 53% des firmes organisent ce genre de pratique. Malgré le fait que l'entretien annuel d'évaluation est une composante de l'évaluation des salariés, il existe des firmes dans notre échantillon qui ne font pas d'évaluation, mais qui font des entretiens avec leurs salariés.

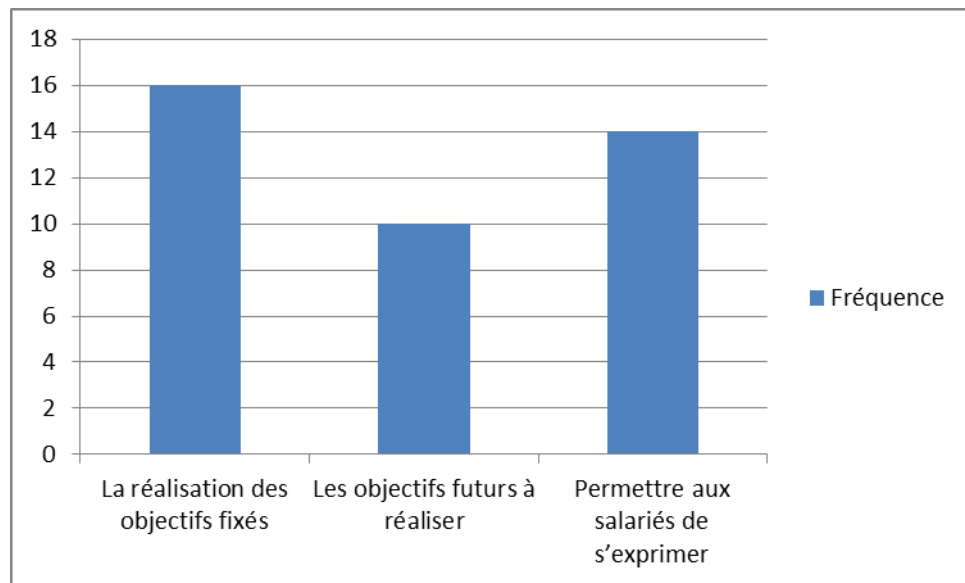
**Q 38-Si oui, le but de ces entretiens est**

**Tableau 84: Le but des entretiens avec les salariés**

	Oui	pourcentage	Non	Total
La réalisation des objectifs fixés	16	53,3	14	30
Les objectifs futurs à réaliser	10	33,3	20	30
Permettre aux salariés de s'exprimer	14	46,7	16	30

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

**Figure 81: Le but des entretiens avec les salariés**



**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

D'après les firmes questionnées ayant recours à l'entretien annuel d'évaluation, les raisons de cette pratique sont les suivantes :

- La réalisation des objectifs fixés (53%)
- Permettre aux salariés de s'exprimer (47%)
- Les objectifs futurs à réaliser (33%)

Dans ce cadre, il existe des firmes qui organisent des entretiens pour les trois raisons cités-dessus comme les firmes spécialisées dans les articles ménagers, les seaux en plastique, l'emballage et le caoutchouc, d'autres n'organisent aucun entretiens d'évaluation comme les firmes spécialisées dans la fabrication des tuyaux en plastique ou les porte et fenêtres en PVC.

Concernant le volet de la taille, les firmes employant moins de 10 salariés n'organisent aucun entretien avec les salariés.

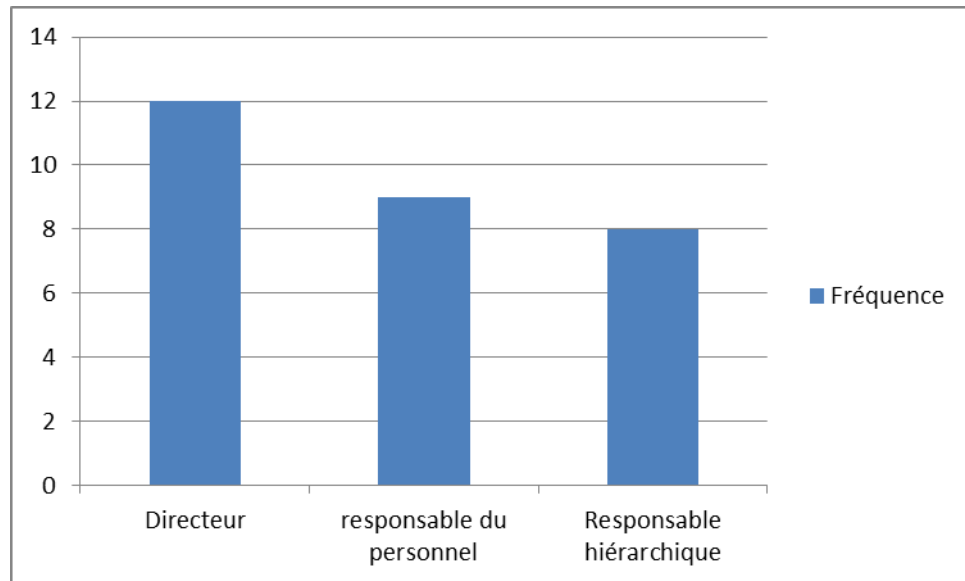
**Q 39-Si oui, ces entretiens sont réalisés par le :**

**Tableau 85: La personne chargée de l'évaluation des salariés**

	Oui	pourcentage	Non	Total
Directeur	12	40	18	30
responsable du personnel	9	30	21	30
Responsable hiérarchique	8	26,7	22	30

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

Figure 82: La personne chargée de l'évaluation des salariés



Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

Ces entretiens sont généralement réalisés par le directeur (40%), par un responsable du personnel (30%), ou par un responsable hiérarchique (27%).

Le croisement des réponses avec la variable taille nous a révélé les résultats suivants :

- Les firmes qui comportent moins de 10 salariés ne font pas d'entretiens avec les salariés,
- Dans celles qui emploient de 10 à moins 50, l'entretien est réalisé par le directeur,
- Pour celles qui emploient de 50 à moins 100 salariés, c'est le responsable du personnel qui est chargé des entretiens,
- Tandis qu'au sein des firmes employant 100 salariés et plus c'est le responsable technique qui est chargé de l'opération.

#### 4-6- La formation

Les questions de cette sous-partie portent sur la fréquence des actions de formation au sein de l'entreprise, le budget consacré à cette action de formation par rapport à la masse salariale, les déterminants des actions de formation, l'évaluation des actions de formation, et juger l'impact des actions de formation sur le rendement des salariés.

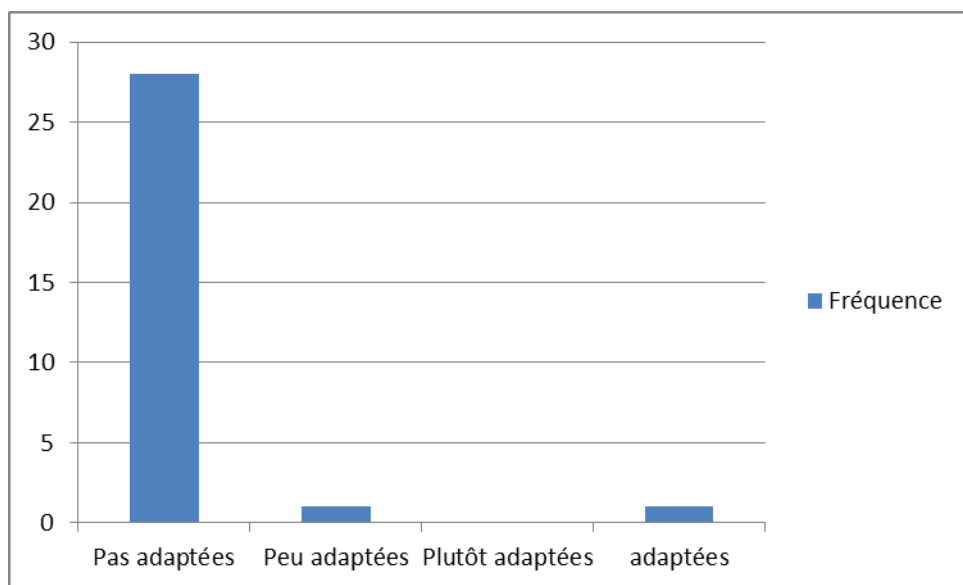
**Q40- Les capacités de formation dans votre secteur sont :**

**Tableau 86: Les capacités de formation dans le secteur**

	Fréquence	pourcentage
Pas adaptées	28	93,3
Peu adaptées	1	3,3
Plutôt adaptées	0	0
adaptées	1	3,3
Total	30	100,0

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

**Figure 83: Les capacités de formation dans votre secteur**



**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

Ce tableau est révélateur d’une absence de centres de formation en matière de plasturgie, puisque la quasi-totalité des firmes questionnées, soit 93% affirment que les capacités de formation dans leurs secteurs ne sont pas adaptées. Ce qui a été confirmé lors de nos entretiens avec les responsables Rh et dirigeants de firmes.

Par ailleurs, d’après la Fédération de la Plasturgie en France<sup>91</sup>, ce dernier dispose de trois principaux centres de formation, à savoir : les Centres de Formations d’Apprentis (CFA), l’enseignement supérieur et les lycées. Et dans chaque organisme de formation on trouve un nombre important de centres spécialisées dans la formation sur la plasturgie éparpillé sur

<sup>91</sup>[http://plasticsgeneration.com/wp-content/uploads/PLASTURGIE\\_Liste\\_des\\_Etablissements\\_Janv2014.pdf](http://plasticsgeneration.com/wp-content/uploads/PLASTURGIE_Liste_des_Etablissements_Janv2014.pdf) consulté le 26/08/2015

l'ensemble du territoire, avec la possibilité d'obtenir un ingénieur, un master, une licence...et ce n'est pas les seuls centres de formation en plasturgie qui existent en France.

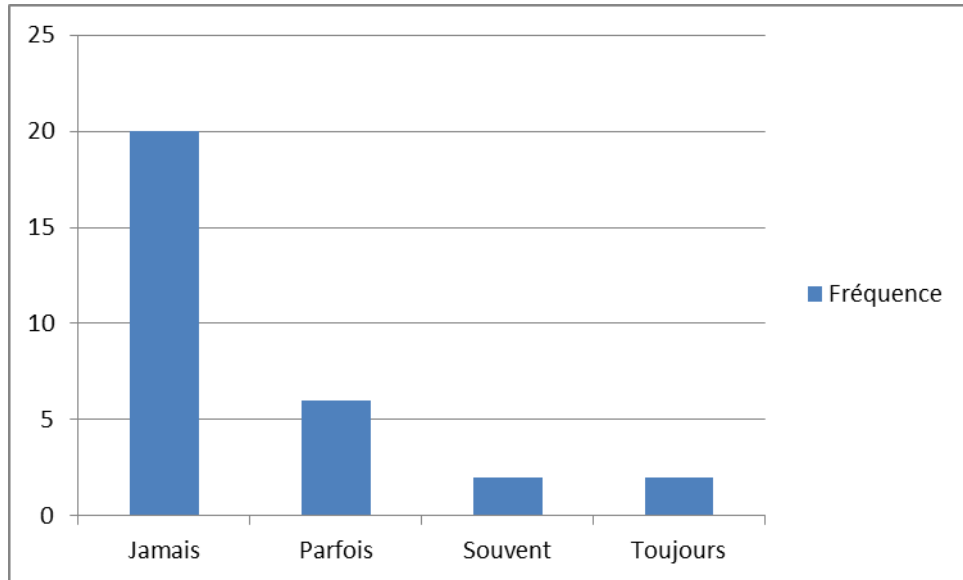
**Q 41-Y'a-t-il des actions de formation au sein de l'entreprise**

**Tableau 87: L'existence des actions de formation au sein de l'entreprise**

	Fréquence	pourcentage
Jamais	20	66,6
Parfois	6	20
Souvent	2	6,7
Toujours	2	6,7
Total	30	100,0

Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

**Figure 84: L'existence des actions de formation au sein de l'entreprise**



Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

Concernant l'axe formation, 20 firmes, soit 67% de la population questionnée ne font jamais de formation.

Normalement, la formation est un levier très important pour développer le potentiel des salariés. Investir dans des démarches de formation permet à la firme de mettre à niveau les compétences acquises avec les compétences requises. Mais le problème qui se pose aux firmes désireuses de former leurs salariés est le fait qu'il n'y a aucun établissement en Algérie qui propose de former sur l'aspect technique, élément essentiel dans ce genre de production. Ces firmes ne veulent pas le faire à l'étranger car c'est très coûteux. D'autres responsables

affirment que leurs salariés n'ont pas besoin de formation, mais seulement d'apprentissage lors des premiers jours de leurs embauches.

Nous avons constaté que les firmes opérantes dans le caoutchouc, fabrication de bateaux et la fabrication des tubes en PVC sont les seules firmes qui organisent des actions de formations, pour les autres branches les réponses sont départagées, mais généralement les actions de formation n'existent pas.

En Tunisie par exemple le secteur bénéficie d'un soutien professionnel de la part de plusieurs organismes spécialisés :

- La fédération nationale de la chimie,
- Chambre syndicale du plastique,
- Centre technique de l'emballage et du conditionnement (PACKTEC),
- Centre sectoriel de formation en soudure, outillage et plasturgie de Sousse (CSFSOP).

Au Maroc, le secteur dispose d'une fédération, et on trouve aussi un centre marocain de formation en plasturgie.

Par ailleurs, en France la formation est considérée comme un levier et un atout important pour les firmes « *la Fédération s'est engagée dans une démarche proactive en lançant La Fabrique à talents, une initiative pour bâtir une offre de formation innovante à l'horizon 2030, cet accord confirme sa volonté de faire de la formation un investissement qui soit source de compétitivité et d'innovation au sein des entreprises* »<sup>92</sup>

**Q 42-Quel le budget consacré à cette action de formation par rapport à la masse salariale**

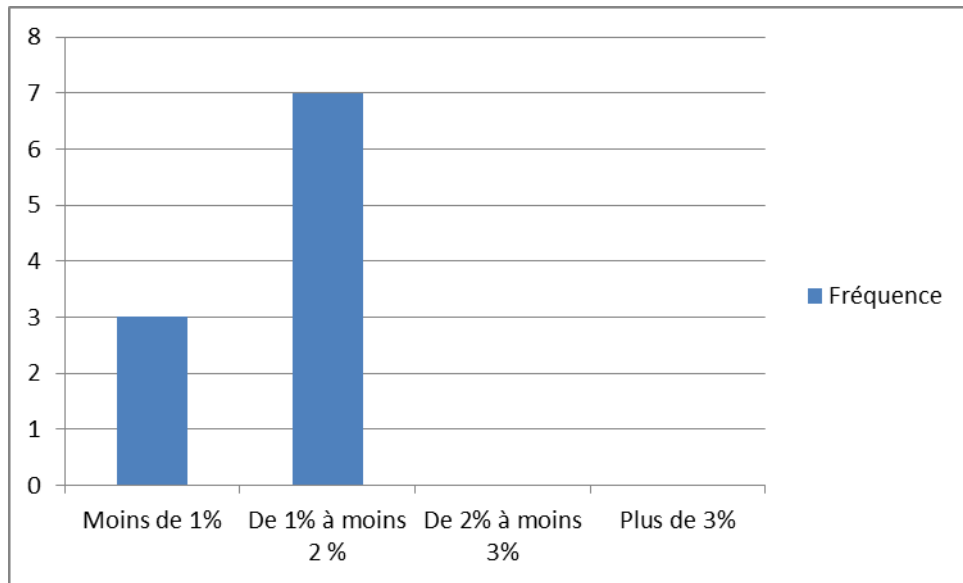
**Tableau 88: Le budget consacré à la formation par rapport à la masse salariale**

	Oui	pourcentage	Non	Total
Moins de 1%	3	30	7	10
De 1% à moins 2 %	7	70	3	10
De 2% à moins 3%	0	0	10	10
Plus de 3%	0	0	10	10

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

<sup>92</sup><http://www.actualite-de-la-formation.fr/une-du-sommaire/une-de-2015/la-branche-de-la-plasturgie-abonde-le-compte-personnel-de-ses-salaries.html>?Consulté le 31/12/2015

Figure 85: Le budget consacré à la formation par rapport à la masse salariale



Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

70% de celles qui font la formation ne participent d'un budget qui n'avoisine que 1% à 2% de leur masse salariale, qui est inférieur au taux imposé par l'état (de l'ordre de 2%)<sup>93</sup>. Ce taux est faible même dans certains pays développés, à l'instar du Canada. Une étude sur la plasturgie a montré que « *Seulement 14 % des entreprises sondées affirment investir plus de 2 % de leur masse salariale pour la formation et le développement de leurs employés. De l'aveu des entreprises interrogées, le principal frein à la formation qu'elles rencontrent est le manque de temps pour donner la formation et la difficulté de libérer les employés de leurs tâches régulières (69 %).* »<sup>94</sup>. Mais, contrairement aux firmes algériennes qui ont un problème à trouver les centres spécialisés en plasturgie, les firmes canadiennes ont un problème de temps pour envoyer les salariés en formation.

<sup>93</sup> La loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail complétée et modifiée par des lois, décret et ordonnancements oblige les entreprises à participer financièrement dans la formation de leurs salariés. Cette participation prend la forme d'une contribution calculée en pourcentage de la masse salariale, qui représente au minimum de 2% de la masse salariale (1% consacrée à la formation et 1% consacrée à l'apprentissage

<sup>94</sup> <http://www.plasticompetences.ca/wp-content/uploads/2012/05/PlastiComp%C3%A9tences-Diagnostic-sectoriel-2012-r%C3%A9vis%C3%A9.pdf> consulté le 11/10/2015

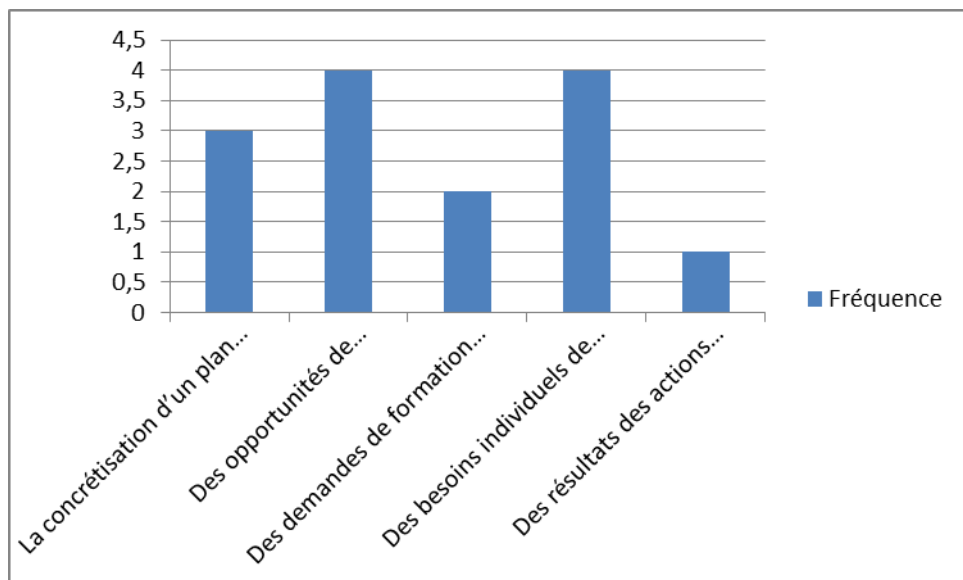
Q 43-Ces formations sont liées

**Tableau 89: La finalité de la formation**

	Fréquence	pourcentage	Non	Total
La concrétisation d'un plan de formation	3	30	7	10
Des opportunités de formation	4	40	6	10
Des demandes de formation formulées par le personnel	2	20	8	10
Des besoins individuels de formation en relation avec les postes occupés	4	40	6	10
Des résultats des actions d'évaluation	1	10	9	10

Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

**Figure 86: La finalité de la formation**



Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

D'après les firmes ayant recours aux formations ; ces dernières sont liées à :

- Des opportunités de formation, des besoins individuels de formation en relation avec les postes occupés, (avec 40%),
- La concrétisation d'un plan de formation (30%)
- Des demandes de formation formulées par le personnel (20%)
- Des résultats des actions d'évaluation (10%)

D'après ces données, nous constatons qu'il existe seulement 10% de firmes qui organisent des formations suite au processus d'évaluation, malgré le lien très fort qui devrait exister entre ces



deux pratiques. Chaque action de formation devrait être liée étroitement avec le processus d'évaluation. (Mercier et Schmidt, 2004). L'efficacité des actions en matière de formation dépend plus de la qualité du jugement que des moyens utilisés, en d'autres termes elle dépend de l'évaluation. (Amari, 2006)

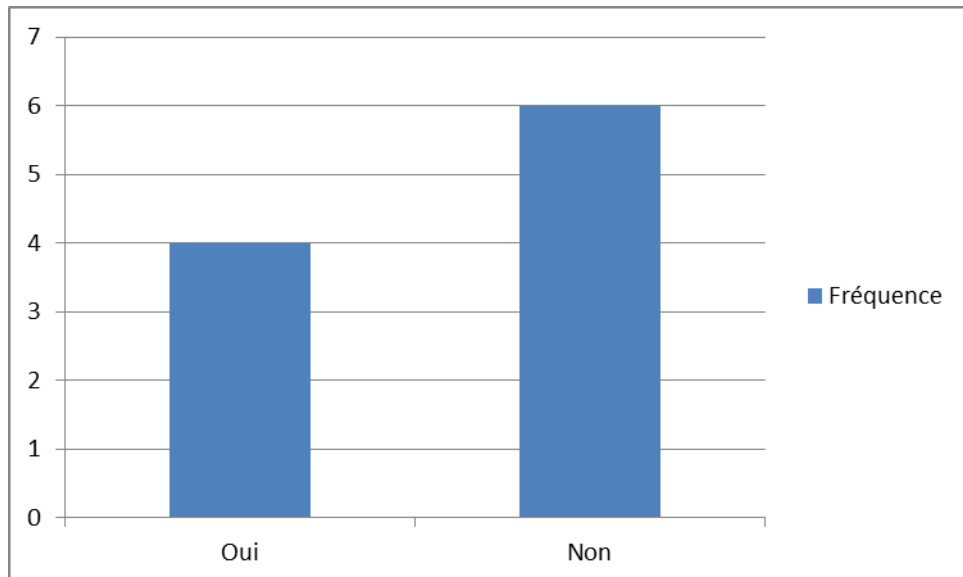
**Q 44-Procédez-vous à l'évaluation des actions de formation**

**Tableau 90 : Le recours à l'évaluation des actions de formation**

	Fréquence	pourcentage
Oui	4	40
Non	6	60
Total	10	100,0

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

**Figure 87: Le recours à l'évaluation des actions de formation**



**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

Seulement 40% de celles qui font de la formation évaluent leurs actions. Tandis, que les 60% des firmes ayant recours à la formation n'évaluent jamais leurs action de formation.

Les chercheurs en Rh considèrent la formation comme un investissement, à ce titre l'évaluation des actions de formation est une opération indispensable pour mesurer le retour sur investissement de la formation. *« L'action de formation n'est pas un but en soi. Elle est le moyen d'atteindre un ou plusieurs objectifs en termes de développement des compétences dans l'entreprise. L'évaluation de l'action de formation est donc primordiale pour observer*

*l'atteinte ou non de ces objectifs et envisager éventuellement des actions correctives* »<sup>95</sup>. Elle aussi nécessaire pour chaque firme « *qui souhaite connaître le « retour sur investissement » des actions de formation qu'elle a initiées* »<sup>96</sup>.

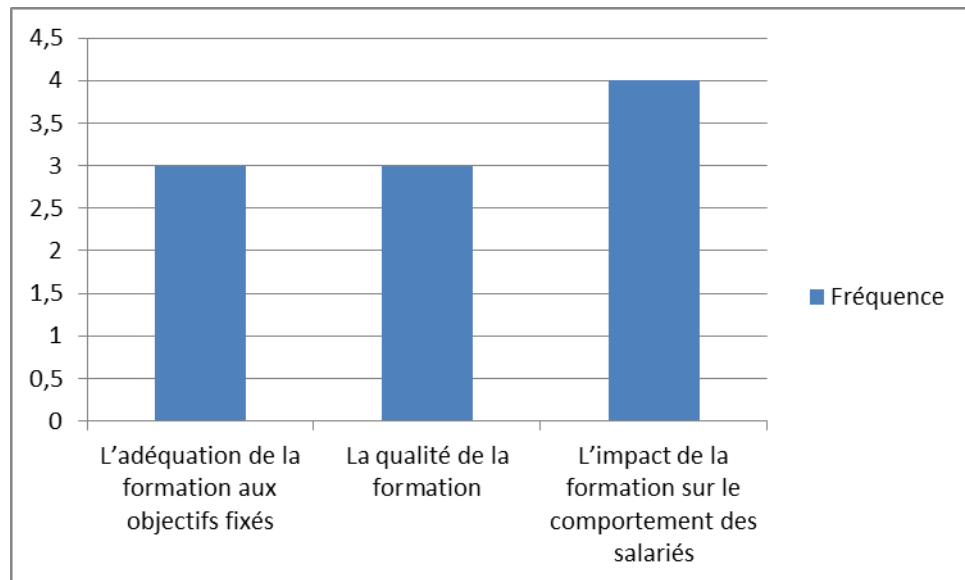
Q 45-Si oui, cette évaluation concerne :

**Tableau 91: La finalité de l'évaluation des actions de formations**

	Oui	pourcentage	Non	Total
L'adéquation de la formation aux objectifs fixés	3	30	7	10
La qualité de la formation	3	30	7	10
L'impact de la formation sur le comportement des salariés	4	40	6	10

Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

**Figure 88 : La finalité de l'évaluation des actions de formations**



Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

Cette évaluation concerne l'impact de cette dernière sur le comportement (avec 40% des réponses), l'adéquation des formations aux objectifs fixés et la qualité de la formation (avec 30% des réponses pour chacune).

<sup>95</sup>[http://aquitaine-mopa.fr/IMG/pdf/evaluation\\_action\\_formation.pdf](http://aquitaine-mopa.fr/IMG/pdf/evaluation_action_formation.pdf) consulté le 05/10/2015.

<sup>96</sup>[http://www.industrierh.org/pdf/fp12-evaluation\\_de\\_la\\_formation.pdf](http://www.industrierh.org/pdf/fp12-evaluation_de_la_formation.pdf) consulté le 07/10/2015

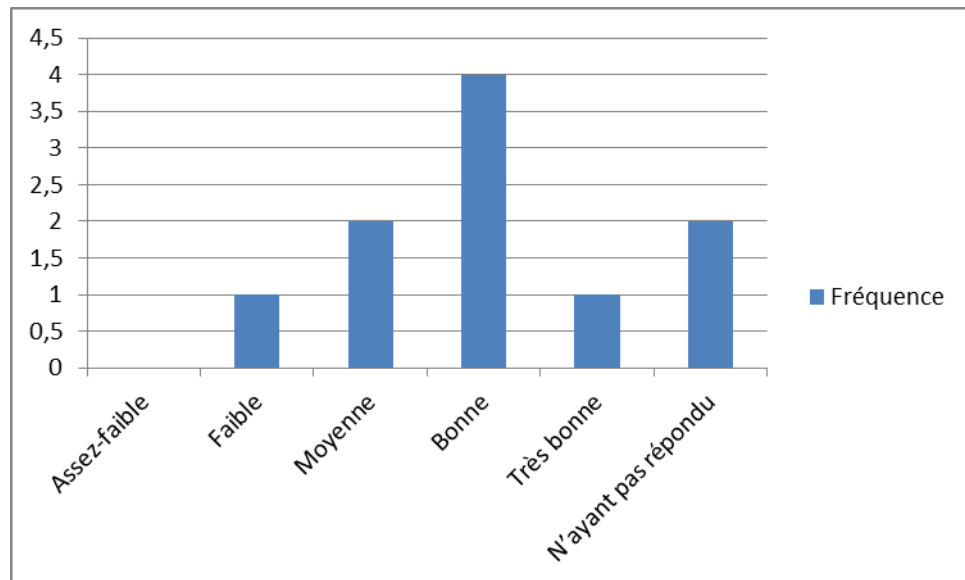
Q 46- L'impact des actions de formation est

Tableau 92: Le degré de l'impact des actions de formation

	Fréquence	pourcentage
Assez-faible	0	0
Faible	1	10
Moyenne	2	20
Bonne	4	40
Très bonne	1	10
N'ayant pas répondu	2	20
Total	10	100,0

Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

Figure 89: Le degré de l'impact des actions de formation



Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

La moitié des firmes qui font de la formation c'est-à-dire 50%, estiment que l'impact de cette dernière est bon, voire très bon. Contre 30% qui trouvent que l'impact des actions de formation est faible. Par ailleurs, 20% n'ont pas répondu.

Le constat est le même en France, puisque « *il semble y avoir un décalage entre les besoins en qualification perçus par les employeurs et l'offre de formation dédiée au secteur. De plus, bien que concentrées sur les bassins d'activité historiques de la plasturgie, ces formations ne produisent que peu de diplômés* »<sup>97</sup>

<sup>97</sup> <file:///C:/Users/acer/Downloads/PME%20plasturgie.pdf> . Consulté le 31/12/2015

Nous pouvons dire qu'il existe quatre firmes de notre échantillon ayant des approches élaborées en termes de formation.

#### 4-7- Le recrutement

Nous avons posé ces questions pour savoir si les firmes arrivent à trouver les compétences recherchées sur le marché de travail ou pas, le recours à des compétences d'origines étrangères, les critères retenus lors de processus de sélection et recrutement et l'intégration des tests lors de l'étape de sélection.

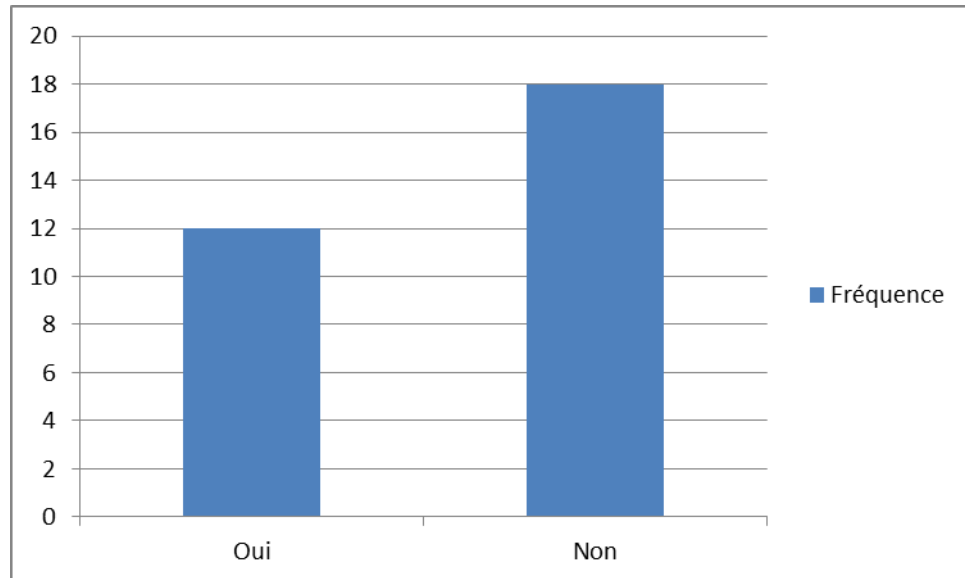
#### Q 47-Trouvez-vous les compétences nécessaires sur le marché du travail

**Tableau 93: L'existence de compétences nécessaires sur le marché du travail**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	12	40
Non	18	60
Total	30	100%

Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

**Figure 90: L'existence de compétences nécessaires sur le marché du travail**



Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

S'agissant du recrutement, 40% des firmes arrivent à trouver les compétences nécessaires sur le marché du travail. Ce qui veut dire que plus de la moitié, c'est-à-dire 60% des firmes questionnées ont des difficultés pour trouver les compétences nécessaires sur le marché du travail.

Généralement, ce sont les firmes spécialisées dans la fabrication des articles ménagers, d'emballage plastique, de fabrication de sachets, de bateaux, de seaux en plastique, et de sac en polypropylène qui ont des problèmes à trouver les compétences nécessaires.

Les postes difficiles à trouver sont les machinistes, les opérateurs pour les machines de tissage, les opérateurs d'injection, les électrotechniciens, et surtout les moulistes. Pour les postes administratifs les firmes n'ont généralement aucun problème, mais lorsqu'il s'agit de personnel technique, aucune formation n'est dispensée, il n'existe aucune structure, établissement, école...qui forment pour la plasturgie.

Le constat est le même pour le Québec au Canada, on s'inspirant de l'étude qui a été réalisé en 2012, les firmes ont des difficultés à trouver les compétences recherchées. « *Chez les entreprises comptant des employés de production non spécialisés dans leur rang, 59 % estiment que le recrutement de tels travailleurs est difficile. La principale raison expliquant ce niveau de difficulté est le manque de candidats ayant la personnalité et l'attitude requises (73 % des entreprises).* »<sup>98</sup>

**Q 48-Pour certains postes avez-vous recruté du personnel d'origine étrangère**

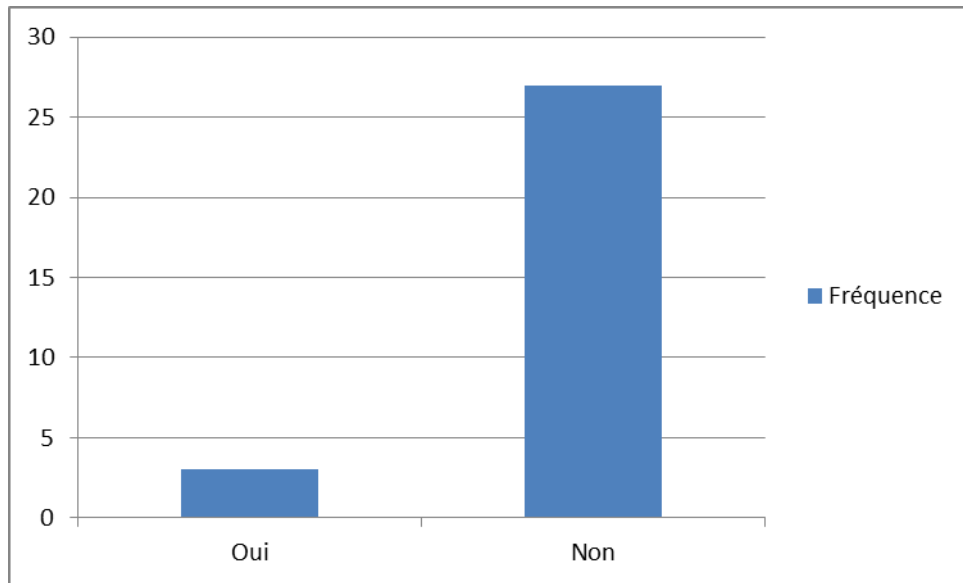
**Tableau 94: Le recours aux personnels d'origines étrangères**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	3	10
Non	27	90
Total	30	100%

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

<sup>98</sup><http://www.plasticompetences.ca/wp-content/uploads/2012/05/PlastiComp%C3%A9tences-Diagnostic-sectoriel-2012-r%C3%A9vis%C3%A9.pdf> consulté le 11/10/2015.

**Figure 91: Le recours aux personnels d'origines étrangères**



**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

90% des firmes interrogées disent n'avoir jamais recruté un personnel d'origine étrangère, 10% seulement ont fait appel à une main d'œuvre étrangère, et ceci dans le but d'encadrer les salariés, pour leur apprendre comment manipuler les moyens de production, avec des CDD de six à douze mois. Ce sont des chinois, car ils ne coûtent pas cher.

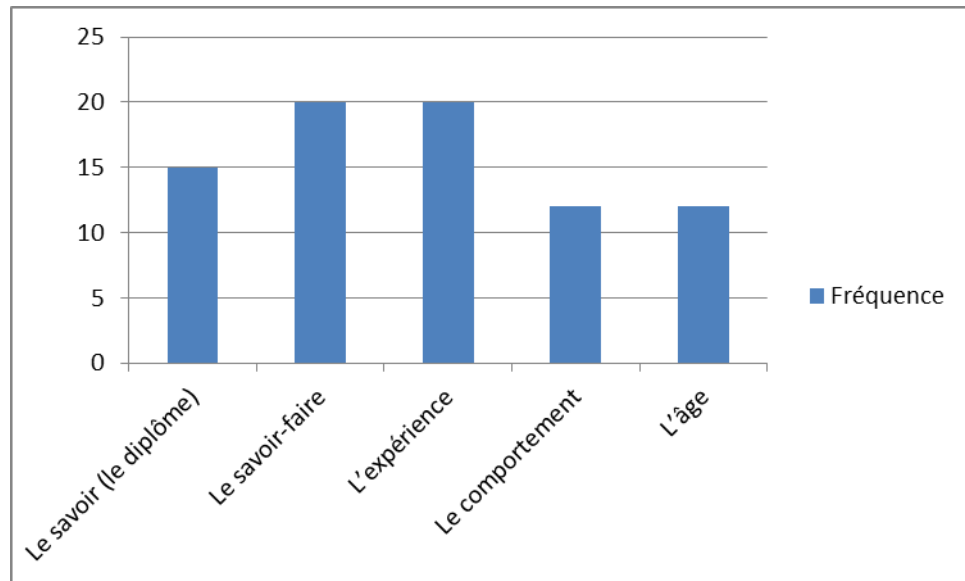
**Q 49-Lors du processus de recrutement des salariés, vous-vous basez sur :**

**Tableau 95: Les éléments déterminants dans le processus de recrutement**

	Oui	pourcentage	Non	Total
Le savoir (le diplôme)	15	50	15	30
Le savoir-faire	20	66,7	10	30
L'expérience	20	66,7	10	30
Le comportement	12	40	18	30
L'âge	12	40	18	30

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

**Figure 92: Les éléments déterminants dans le processus de recrutement**



**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

Lors du processus de recrutement pour les postes techniques l'importance est donnée à l'expérience et au savoir-faire (67%), tandis que pour les postes d'administration on exige le diplôme (50%), le comportement et l'âge (40%).

Lors de ce processus les diplômes n'ont pas beaucoup d'importance pour deux raisons. La première est l'absence de centres de formation technique dans le domaine plasturgie, et la seconde même lorsque le candidat a en sa possession un diplôme technique (comme ceux qui sont issus de disciplines telles que l'électronique, l'informatique,...), ce dernier, est insuffisant si le candidat n'a pas le savoir-faire requis, ou l'expérience en la matière.

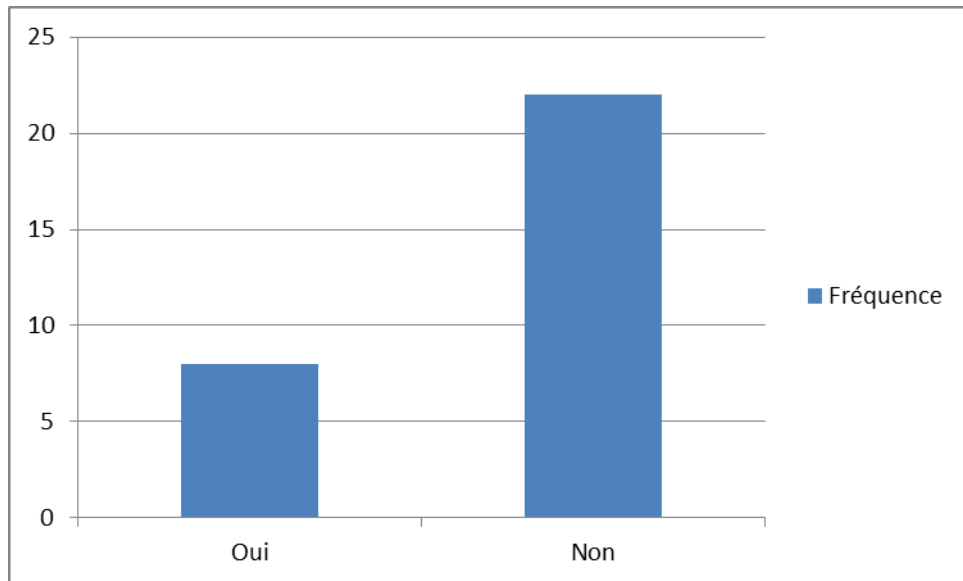
**Q 50-Procédez-vous à des tests lors de l'étape de sélection**

**Tableau 96: Le recours au test lors de l'étape de sélection**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	8	26,7
Non	22	73,3
Total	30	100%

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

**Figure 93: Le recours au test lors de l'étape de sélection**



**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

Dans cette phase de recrutement seulement 27% des firmes ont recours à des tests. Pour les autres, c'est-à-dire les 73% restantes, c'est généralement la manière de manipuler les moyens de production qui est prise en compte, donc, c'est un test pratique (comportement face à la machine) plutôt que théorique qui est organisé.

Le but recherché par ces tests est l'obtention d'informations, de renseignement d'ordre technique, intellectuel, psychique,...sur le candidat. Ils servent à donner une idée sur l'intelligence, sur la réflexion du candidat, sur sa manière de raisonner,... Mais, le test n'a rien à voir avec le travail réel, ce n'est un test théorique qui va nous donner l'information exacte sur le degré de maîtrise, ou la manière de manipuler une machine par exemple.

**Q 51-Si oui, ces tests sont :**

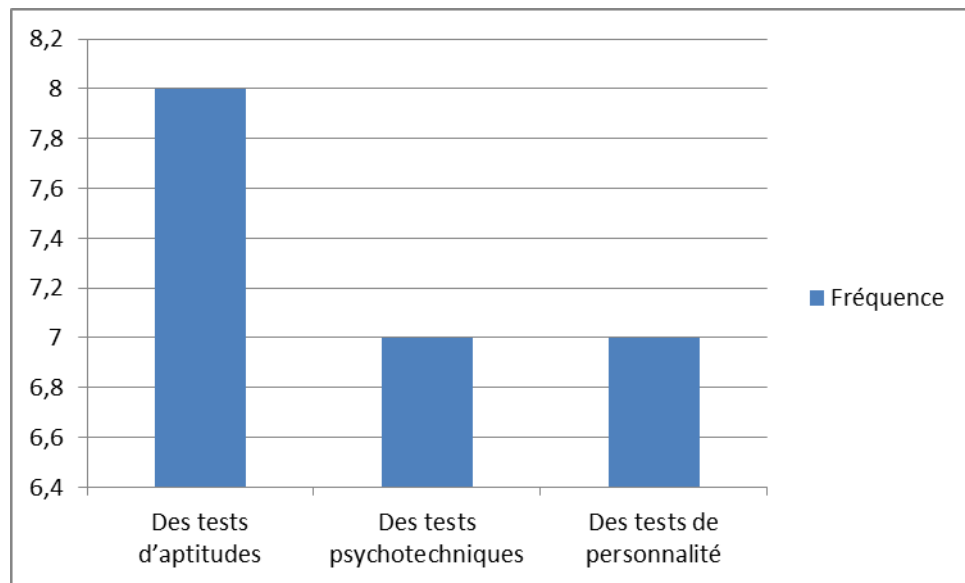
**Tableau 97: La nature des tests utilisés lors de l'étape de sélection**

	Oui	Pourcentage	Non	Total
Des tests d'aptitudes	8	26,7	12	30
Des tests psychotechniques	7	23,3	13	30
Des tests de personnalité	7	23,3	13	30

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**



**Figure 94: La nature des tests utilisés lors de l'étape de sélection**



**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

Le test organisé par la population questionnée concerne : les tests d'aptitudes (27%), les tests psychologiques et de personnalité (23% pour chacune des deux réponses). Certaines leurs font passer des tests via un questionnaire sur l'automatisme ou l'électricité.

Le croisement des résultats obtenus avec la branche d'activité, la taille et la production nous a donné quasiment les mêmes résultats. Ce qui montre que les firmes qui procèdent à des tests lors de l'étape de sélection ont données pratiquement les mêmes réponses sur la nature des tests.

#### **4-8- La rémunération**

La réponse à la première question va nous renseigner sur la nature des salaires proposés par la firme par rapport aux firmes concurrentes, et la réponse à la seconde question sur les facteurs qui déterminent la rémunération au sein de l'entreprise.

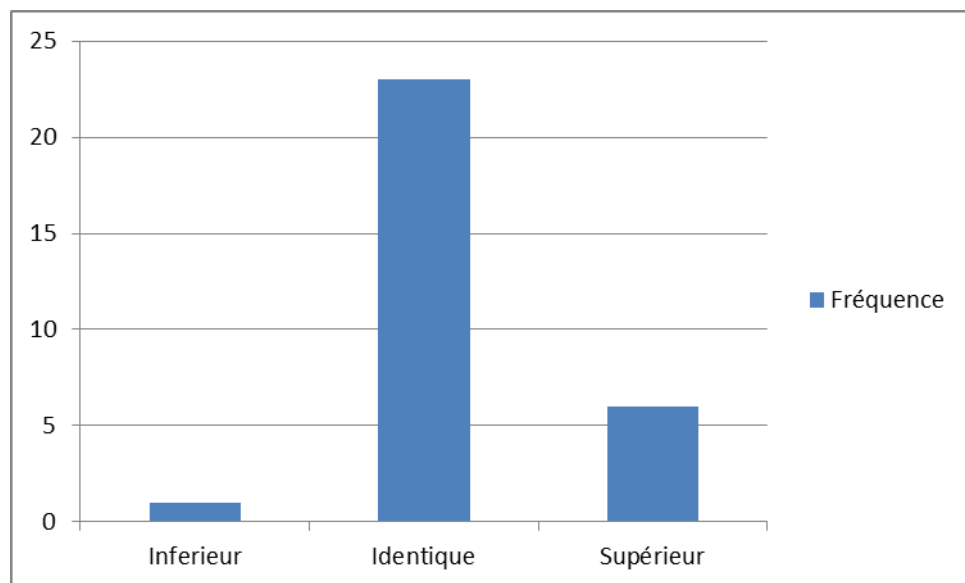
**Q 52-Par rapport à la rémunération proposée par les concurrents, vous proposez des salaires qui sont :**

**Tableau 98: La rémunération proposée par rapport aux concurrents**

	Fréquence	Pourcentage
Inferieur	1	3,3
Identique	23	76,7
Supérieur	6	20
Total	30	100,0

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

**Figure 95: La rémunération proposée par rapport aux concurrents**



**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

En ce qui concerne la rémunération, la majorité des firmes questionnées, soit 77% affirment proposer une rémunération similaire alors que 20% proposent des salaires supérieurs par rapport aux concurrents.

Ces dernières sont réparties comme suit : deux firmes appartenant à la branche des articles ménagers, une spécialisée dans la transformation des tuyaux en PVC, une dans la fabrication de l'emballage en plastique, une firme spécialisée en caoutchouc et une autre dans la fabrication de bateaux.

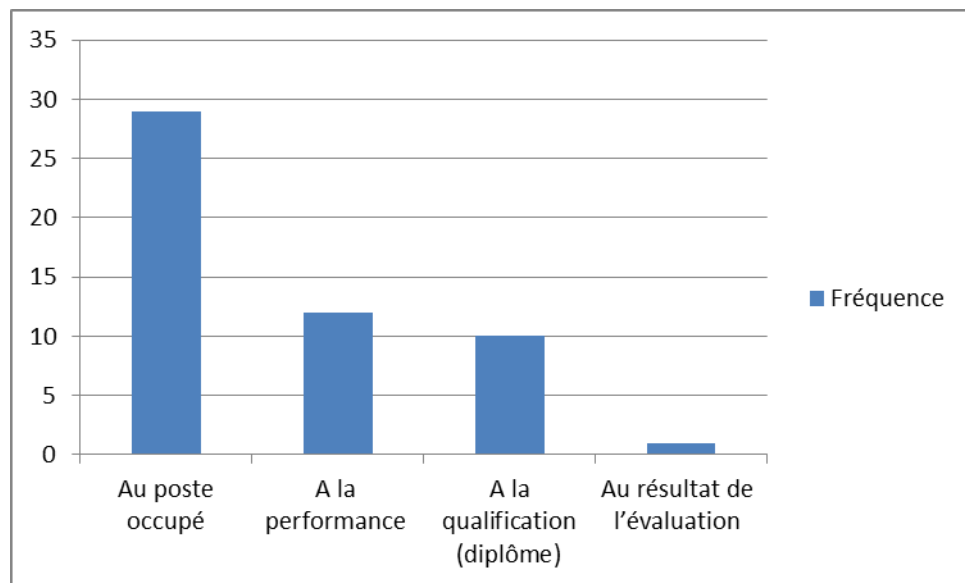
**Q53-La rémunération est liée**

**Tableau 99: La base de la rémunération**

	Oui	Pourcentage	Non	Total
Au poste occupé	29	96,7	1	30
A la performance	12	40	18	30
A la qualification (diplôme)	10	33,3	20	30
Au résultat de l'évaluation	1	3,3	29	30

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

**Figure 96 : La base de la rémunération**



**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

La rémunération proposée est liée :

- Au poste occupé (97%). En effet, toutes les firmes de notre échantillon accordent une rémunération qui est liée principalement au poste occupé, mais à part une seule firme qui appartient à la branche des articles scolaires.
- A la performance (40%),
- A la qualification (33%),
- Au résultat de l'évaluation (20%).

Dans certain cas, des responsables affirment que la rémunération est liée aussi à celle des autres firmes. Mais, presque la totalité des firmes questionnées s'accordent à dire que le poste occupé par le salarié est le facteur déterminant en matière de rémunération. Ces firmes procèdent à un recensement et une description des postes, puis elles attribuent à chaque poste

une rémunération différenciée, ce qui est tout à fait normal dans un travail prescrit qui s'inscrit dans une logique classique de rémunération. (Stankiewics, 1999)

Donc, en matière de rémunération on est plus on présence d'une logique Taylorienne que dans une logique de compétence, car c'est à travers la politique de rémunération que la logique adoptée est révélatrice. En effet, *« la rupture par rapport à un fonctionnement taylorien se fait par l'abandon de la rémunération du poste tenu, c'est à dire à partir du moment où il est admis que la compétence exercée dans un métier donné peut varier d'un individu à un autre que l'on entre dans une autre logique de gestion. Encore faut-il que l'organisation le permette en identifiant les métiers et les emplois de manière précise avec un contenu susceptible de varier selon à la fois les souplesses de l'organisation et les capacités des personnes qui les tiennent »*. (Sauret, 1993, P 21)

### **5- Analyse déductive, analyse avancée et discussion des résultats**

L'objectif de cette dernière partie est de présenter dans un premier lieu une analyse déductive dans le but de vérifier nos hypothèses, dans un deuxième temps une analyse statistique avancée pour prédire une éventuelle relation entre la variable dépendante et les variables indépendantes par l'utilisation du modèle de la régression linéaire, et enfin discuter les résultats de l'impact des variables exogènes à savoir l'intensité concurrentielle, le potentiel technologique, et le potentiel humain sur la variable endogène qui est l'action de la fonction Rh sur les compétences.

Dans ce qui suit nous avons procédé à la transformation des variables qualitatives de notre questionnaire en variables quantitatives<sup>99</sup>. Aussi, pour chaque section (appelées dans cette partie variables indépendantes et variable dépendante) de notre questionnaire nous avons pris toutes les questions qui la composent.

#### **5-1- Analyse déductive**

Cette partie de notre travail sera consacrée à une analyse déductive. Cette analyse va se porter sur la relation éventuelle qui existe entre :

- L'environnement des firmes de la plasturgie et l'action de la fonction Rh sur les compétences,
- L'importance du potentiel technologique et l'action de la fonction Rh sur les compétences,

---

<sup>99</sup> Pour plus d'information consulter la partie 2 relative à la transformation des données dans le logiciel spss sur le lien suivant : [http://www.unilim.fr/pages\\_perso/vincent.jalby/commun/intro\\_spss.pdf](http://www.unilim.fr/pages_perso/vincent.jalby/commun/intro_spss.pdf)

- Le niveau de maîtrise des salariés et l'action de la fonction Rh sur les compétences.

Pour effectuer cette analyse nous avons utilisé le coefficient de corrélation de Pearson, ce qui va nous permettre de vérifier nos hypothèses de recherche. Le choix du x ou du y n'est pas important car le but recherché c'est de savoir si il existe une relation ou pas entre les deux variables. Donc, même on inversant les X et les Y on aura toujours le même résultat, du moment qu'on peut permuter X et Y.

Ce coefficient de corrélation de Pearson est un indicateur statistique qui permet d'analyser l'intensité de la relation qui peut exister entre deux variables quantitatives continues X et Y.

Cette corrélation peut avoir deux formes, soit négative, soit positive (-1 ou +1). L'intensité de la relation est autant plus forte lorsqu'on est proche du (-1 ou du +1) et autant plus faible lorsqu'on est proche du 0. Lorsque le niveau de signification est égale ou inférieur à 0,05 cela veut dire que la corrélation est significative (il existe une relation entre les deux variable).

La corrélation peut avoir deux formes :

- Une corrélation positive, qui signifie que les deux variables varient dans le même sens,
- Une corrélation négative, qui signifie que les deux variables varient dans des sens inverses.

**H1 : l'intensité concurrentielle de l'environnement des firmes de la plasturgie est en corrélation significative et positive avec leurs actions sur les compétences.**

**Tableau 100: Résultat du coefficient de corrélation de Pearson entre l'environnement des firmes de la plasturgie et leurs actions sur les compétences**

Population d'enquête	Coefficient de corrélation de Pearson	Signification
30	0,50	0,01

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

La corrélation entre l'environnement de la firme et l'action de la fonction Rh sur les compétences est significative au niveau de 0,01. Cela veut qu'il existe une corrélation positive entre l'environnement de la firme et l'action de la fonction Rh sur le développement des compétences. (Hypothèse confirmée)

**H2 : L'importance du potentiel technologique des firmes de la plasturgie est en corrélation significative et positive avec leurs actions sur les compétences.**

**Tableau 101: Résultat du coefficient de corrélation de Pearson entre le potentiel technologique et l'impact de la fonction Rh sur le développement des compétences**

Population d'enquête	Coefficient de corrélation de Pearson	Signification
30	0,63	0,01

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

La corrélation entre le potentiel technologique de la firme et l'action de la fonction Rh sur les compétences est significative au niveau de 0,01. Cela veut qu'il existe une corrélation positive entre le potentiel technologique de la firme et l'action de la fonction Rh sur le développement des compétences. (Hypothèse confirmée)

**H3 : Le niveau de maîtrise du potentiel humain des firmes de la plasturgie est en corrélation significative et positive avec leurs actions sur les compétences.**

**Tableau 102: Résultat du coefficient de corrélation de Pearson entre le potentiel humain des firmes de la plasturgie et leurs actions sur les compétences**

Population d'enquête	Coefficient de corrélation de Pearson	Signification
30	0,38	0,05

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

La corrélation entre le potentiel humain de la firme et l'impact de la fonction Rh sur le développement des compétences est significative au niveau de 0,05. Cela veut qu'il existe une corrélation positive entre le potentiel humain de la firme et l'action de la fonction Rh sur les compétences. (Hypothèse confirmée)

### **5-2- Analyse statistique avancée**

Dans cette partie nous allons tester notre hypothèse principale à travers le modèle de la régression linéaire. Il s'agit d'un modèle très simple dans lequel une variable endogène (appelée encore variable à expliquer, dépendante, ou encore réponse) est expliquée par une variable exogène (appelée encore variable explicative, indépendante, ou encore variables prédicteurs) par une relation de cause à effet.

**H : il existe une corrélation prédictive et une interaction entre l'environnement, le potentiel technologique, le potentiel humain (variables indépendantes) et l'action de la fonction Rh sur les compétences (variable dépendante)**

**Tableau 103 : Récapitulatif des modèles (synthèse sur l'analyse par la régression linéaire)**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté
1	,636 <sup>a</sup>	,404	,335
a. Valeurs prédites : (constantes), évolution de l'environnement, Potentiel technologique et le potentiel humain.			

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

Cette analyse a fait appel à trois variables indépendantes et une variable dépendante. La variable dépendante (endogène) utilisée dans le cas de la présente recherche est l'action de la fonction Rh sur les compétences. Nous avons considéré cette variable dépendante (endogène) comme étant influencée par trois variables indépendantes (exogènes), à savoir :

- L'environnement de la firme,
- Le potentiel technologique
- Le niveau de maîtrise des salariés.

Ce tableau nous fournit une synthèse sur l'analyse par la régression linéaire. La deuxième colonne R représente le coefficient de corrélation entre les trois variables indépendantes qui sont évolution de l'environnement, Potentiel technologique, potentiel humain et la variable dépendante qui est l'action de la fonction Rh sur les compétences. La colonne R-deux correspond au R<sup>2</sup> qui représente le coefficient de détermination<sup>100</sup>. En multipliant le R<sup>2</sup> par 100, on aura 40%, c'est à dire que les trois variables indépendantes permettent d'expliquer à hauteur de 40% l'action de la fonction Rh sur les compétences.

Le coefficient de corrélation R = 0.63 ce qui est significatif à 0,01 et nous montre qu'il existe une corrélation significative entre les trois variables indépendantes et l'action de la fonction Rh sur les compétences. Ce qui nous permet de confirmer l'hypothèse.

<sup>100</sup> Le coefficient de détermination R-square :  $R^2 = r^2 = (\text{coefficient de corrélation})^2$  est un indicateur qui permet de juger la qualité d'une régression linéaire. Dans notre cas d'analyse le  $R^2 = \text{variables significatives} / \text{variables totales}$ . Ce coefficient de détermination est compris entre 0 et 1 ( $0 < R^2 < 1$ ), plus sa valeur est importante plus le modèle explique le mieux le phénomène. En effet, plus il est proche de 1 et plus la droite a un bon ajustement de points, et plus il est proche de 0 plus la droite n'a pas un bon ajustement de points.

Pour avoir une idée claire et précise sur la relation prédictive qui peut exister entre chacune des variables indépendantes et la variable dépendante, nous avons utilisé la régression standardisée Bêta.

Le coefficient bêta nous permet de déterminer laquelle des variables dépendantes contribuent significativement au modèle. Car dans le même modèle, certaines variables peuvent être significatives et d'autres non-significatives. Les variables significatives sont celles qui apportent une amélioration significative de l'explication de la variable dépendante. Le coefficient beta est interprété de la même manière que le coefficient de régression de Pearson : Si beta (en valeur absolu) <0.29 cela veut dire que l'effet est faible. S'il est compris entre 0.3 et 0.49 cela veut dire que l'effet est moyen. Et si beta est supérieur à 0.5 cela veut dire que l'effet est fort.

Dans l'analyse, il ne faut pas compter seulement sur le coefficient beta (car ce n'est pas suffisant), il faut procéder au test de t-Student pour confirmer la relation. Le test de Student est utilisé pour tester la significativité d'un coefficient de régression. Ce test nous permet de confirmer ou de rejeter nos hypothèses de recherche. Il est calculé par le logiciel Spss

La régression standardisée Bêta nous a révélé les résultats suivants :

**Tableau 104 : La relation prédictive entre la variable dépendante et les variables indépendantes (Coefficients<sup>a</sup>)**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	4,172	2,009		2,077	,048
1 Evolution de l'environnement	,127	,079	,329	1,595	,123
Potentiel technologique	,012	,188	,013	,065	,949
Potentiel humain	,356	,138	,424	2,585	,016

a. Variable dépendante : action de la fonction Rh sur les compétences

**Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS**

- **Il existe une corrélation prédictive entre l'environnement et l'impact de la fonction Rh sur les compétences.**

La deuxième ligne du dernier tableau nous donne le coefficient de régression de l'évolution de l'environnement dans la colonne Bêta (0.32). La valeur t =1,59, avec une signification de



0,12. Ce qui veut dire qu'il n'existe aucune relation prédictive entre l'environnement et l'action de la fonction Rh sur les compétences.

- **Il existe une corrélation prédictive entre le potentiel technologique et l'impact de la fonction Rh sur les compétences.**

La troisième ligne du dernier tableau nous donne le coefficient de régression du potentiel technologique dans la colonne Béta (0.01). La valeur  $t = 0.06$ , avec une signification de 0,94. Ce qui veut dire qu'il n'existe aucune relation prédictive entre le potentiel technologique et l'action de la fonction Rh sur les compétences.

- **Il existe une corrélation prédictive entre le potentiel humain et l'impact de la fonction Rh sur les compétences.**

La quatrième ligne du dernier tableau nous donne le coefficient de régression du potentiel humain dans la colonne Béta (0.42). La valeur  $t = 2.58$ , avec une signification de 0.01. Ce qui veut dire qu'il existe une relation prédictive entre le potentiel humain et l'action de la fonction Rh sur les compétences.

Et à partir de là nous avons établi la droite d'ajustement suivante<sup>101</sup>

$y_i = a * (x_i) + \text{Béta}$ , c'est-à-dire qu'on va déterminer  $y_i$  en fonction de  $x_i$

- $y_i$  veut dire l'action de la fonction Rh sur le développement des compétences (variable dépendante c'est-à-dire la variable à expliquer). Cela veut dire que n'importe quelle valeur qui sera mise à la place du niveau de maîtrise du potentiel humain ( $x_i$ ) va nous permettre de prédire l'action de la Fonction Rh sur les compétences ( $y_i$ ).
- $X_i$  veut dire le niveau de maîtrise du potentiel humain (variable indépendante c'est-à-dire la variable explicative). Cette variable a été calculée par le logiciel Spss (voir la dernière ligne de la colonne Béta du tableau de la relation prédictive entre la variable dépendante et les variables indépendantes)

On aura :

**Impact de la fonction RH sur le développement des compétences = 4.17 (le niveau de maîtrise du potentiel humain) + 0,42**

<sup>101</sup> Du moment où le coefficient de corrélation est suffisamment élevé (dans notre cas  $r = 0,63$ ), le modèle peut être utilisé pour des applications prédictives ou prévisionnelles. On remplaçant l'inconnue X dans l'équation de la droite on obtiendra une estimation de l'ordonnée qui lui correspond.

### **5-3- Discussion des résultats**

Cette dernière partie est consacrée à la discussion des résultats obtenus via l'analyse et le traitement des données obtenues lors de notre enquête de terrain.

**H1 : l'intensité concurrentielle de l'environnement des firmes de la plasturgie est en corrélation significative et positive avec leurs actions sur les compétences.**

La première hypothèse suppose une corrélation significative et positive entre l'intensité concurrentielle de l'environnement des firmes de la plasturgie et leurs actions sur les compétences. Cette hypothèse a été confirmée, cela veut dire qu'au fur et à mesure que l'environnement de la firme devient complexe et que la concurrence devient de plus en plus forte, l'action de la fonction Rh sur les compétences au sein de la firme devient à son tour de plus en plus forte et prend de l'importance.

Pour faire face à la complexité et aux mutations de l'environnement la firme a besoin de compétence. Mais, le problème ne se pose pas seulement dans la possession des compétences, mais il se pose au niveau de leur développement, car comme on l'a cité dans notre partie théorique, la compétence est une notion qui se développe et qui évolue en permanence, les compétences qui sont valables aujourd'hui ne seront pas forcément valables dans le futur.

En effet, les compétences des salariés doivent être renouvelées et perfectionnées en permanence afin de faire face à un environnement de plus en plus complexe et évolutif. Que ce soit pour s'adapter avec cet environnement concurrentiel avec des efforts pour mettre les compétences acquises au niveau requis (dans le cadre d'une stratégie déduite), ou pour agir et ceci par une bonne exploitation de ses compétences (dans le cadre d'une stratégie construite). *« L'environnement n'est pas une donnée, mais un construit, et l'on doit le modifier plutôt que le subir. Le principe moteur de la stratégie n'est donc plus l'adaptation aux facteurs clés de succès, mais l'assemblage créatif des ressources et compétences cumulées par une firme »* (Arnaud, 2011, P28). Ce qui laisse entendre que la relation entre l'environnement et les compétences est étroite.

**H2 : L'importance du potentiel technologique des firmes de la plasturgie est en corrélation significative et positive avec leurs actions sur les compétences.**

La deuxième hypothèse suppose une corrélation significative et positive entre l'impact du potentiel technologique des firmes de la plasturgie et leurs actions sur les compétences. Cette

hypothèse a été confirmée. De nos jours les salariés sont appelés à s'adapter aux changements, entre autres technologiques, et ceci par le développement de leurs compétences.

Les moyens technologiques évoluent sans cesse, ce qui remet en permanence l'emploi, voire son contenu. Cette évolution technologique rapide contraint la main d'œuvre à être de plus en plus flexible et réactive dans le but de s'adapter avec ces changements, ce qui veut dire que les compétences des salariés doivent être mise à niveau et renouvelées en permanence.

Il ne suffit pas d'avoir un potentiel technologique important pour réussir, mais il faut avoir également les compétences requises pour bien exploiter ces technologies. Le succès repose aussi sur la volonté de la firme à développer les compétences de ses salariés. (Kochan, 2006)

Le rôle de la fonction Rh dans ce cas est d'intervenir pour résorber l'écart entre les compétences acquises et celles requises par les nouveaux moyens technologiques.

**H3 :Le niveau de maîtrise du potentiel humain des firmes de la plasturgie est en corrélation significative et positive avec leurs actions sur les compétences.**

La troisième hypothèse suppose une corrélation significative et positive entre le niveau de maîtrise des salariés des firmes de la plasturgie et leurs actions sur les compétences. Cette hypothèse a été confirmée. Dans notre recherche doctorale nous avons utilisé quelques qualificatifs afin d'avoir une idée sur le potentiel humain des firmes questionnées, parmi lesquels (la maîtrise des salariés, la prise d'initiative, l'implication, la fidélité,...). Il existe une relation entre ces qualificatifs, développement des compétences et les actions entreprises par la fonction Rh. Pour cela nous n'avons pris que trois qualificatifs, qui sont la prise d'initiative, l'implication et la fidélité.

La compétence est le fruit d'une prise d'initiative face à des situations complexes et évolutives. Cette prise d'initiative devra être pensée, engagée et menée avec succès, pour cela le salarié devra être à son tour autonome. Sans autonomie aucune initiative n'est prise. A partir de là, la fonction Rh est censée lui créer des opportunités de prise d'initiative car sa capacité à le faire ne se développe que si l'opportunité lui est donnée. (Zarifian, 1999). En effet, « *le travail intelligent prend la place du travail prescrit. Les travaux dits 'd'exécution' intègrent une part croissante d'initiative et de responsabilité* ». (Mébarki, 2007, P25). Cela veut dire que le salarié est contraint de « *faire œuvre d'innovation dans l'exercice de son métier qui devient une des exigences de l'entreprise révélatrice de sa compétence* » (Tahari, 2007, P52)

L'implication peut être considérée comme sorte de motivation qui conduit le salarié à s'identifier et à s'engager au sein de la firme dans laquelle il travaille. (Mowday, 1998). Cette implication trouve son origine dans la satisfaction, c'est-à-dire dans un sentiment de bien-être que la structure Rh devra créer via sa politique.

La fidélité est une action entreprise par la firme afin de réduire les départs volontaires. (Peretti, 1999). Aussi sur ce point comme pour les deux autres le rôle de la fonction Rh est important, dans la mesure où son impact aura des conséquences sur le comportement du salarié, « *la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité des salariés* » (Paillé, 2004, P 5)

## **Conclusion**

L'interaction de la firme avec son environnement joue un rôle important dans son succès. Cela est valable pour les deux principales approches en management stratégique, à savoir : l'approche basée sur l'activité, et celle basée sur les ressources et compétences, même si la conception de la firme est différente, elles sont d'accord sur le fait que la rentabilité de la firme est en interaction avec son environnement, peu importe la démarche entreprise, l'essentiel est que la compétence soit en lien direct avec l'environnement, car c'est par rapport à son environnement que la compétence est appréciée. C'est deux variables sont indissociables.

D'après les données recueillies, on constate que l'environnement est concurrentiel dans certains sous-secteurs plus que d'autres. La production des articles ménagers connaît une forte, voire très forte concurrence que ce soit de la part des firmes locales ou des firmes étrangères (Turques, Italiennes, Espagnoles...), contrairement à la production des tuyaux en PVC qui ne subit pas une forte concurrence étrangère, mais que la concurrence locale est forte.

Cette concurrence, qu'elle soit locale ou étrangère à un impact considérable sur le développement des compétences au sein de la firme. La survie et la réussite de la firme dans un environnement évolutif dépend en premier lieu sur sa capacité à faire évoluer ses compétences ou à en créer de nouvelles. En effet, plus l'environnement est complexe, plus les compétences requises pour faire face sont sophistiquées.

En termes d'innovation les firmes sont innovantes, puisque plus de la moitié d'entre elles mettent des produits qui sont nouveaux dans leurs marchés. Cependant, sur le plan de la technologie utilisée, la majorité de ces dites firmes utilisent des moyens de production guidés par des automates, avec une fréquence de renouvellement importante par rapport à certains pays développés.

En ce qui concerne l'axe ressources humaines, les entretiens que nous avons eu avec les dirigeants des firmes ou bien avec les responsables Rh des firmes montrent bien que dans la plupart des cas la priorité des responsables reste entièrement tournée vers l'administratif, du moment où ce qu'ils cherchent avant tout c'est de garantir un bon fonctionnement de l'administration du personnel, une activité quotidienne au service des salariés, ils ne s'intéressent nullement aux activités stratégiques. Le rôle stratégique des ressources humaines n'apparaît pas comme une préoccupation majeure.

Certains dirigeants et responsables Rh n'ont pas hésité à nous avouer que pour eux la Rh n'est qu'une variable d'ajustement dans sa majorité, qu'on peut facilement remplacer, et sans aucun effet sur le fonctionnement de la firme. Mise à part quelques compétences dont les firmes tiennent comme les techniciens de maintenance et les moulistes. Ce qui veut dire que le cœur du métier de la firme nécessite des compétences.

En matière de recrutement, le profil qui est rare à trouver et qui représente un souci pour la plupart des firmes c'est le personnel issu de spécialités techniques, car pour le personnel de l'administration le problème ne se pose même pas. Par conséquent, ce sont ces opérateurs techniques (électro mécaniciens, moulistes, opérateurs de maintenance...) qui sont les compétences rares et les plus recherchées sur le marché de travail. Ils sont en situation de monopole par rapport aux firmes.

En effet, quelques firmes questionnées évoquent l'absence de centres de formation dans la plasturgie. Contrairement à la Tunisie ou au Maroc d'où les firmes sont assistées par des instituts pour les aider à moderniser leurs méthodes de production, à améliorer leurs moyens technologiques et à maîtriser la qualité.

Cette absence n'est pas tellement préjudiciable d'une part car elle les contraint à se centrer sur l'apprentissage (la formation sur le tas, ce que certains chercheurs appellent aussi la formation on-the-job), et d'autre part elle permet aux salariés de mieux s'adapter à des situations nouvelles et changeantes, donc, on peut dire que *« le développement des compétences ne peut pas faire l'objet de manuels pédagogiques et n'est pas une activité de formation placée sous l'autorité d'un responsable. C'est la volonté de chercher soi-même à préciser ses possibilités de développement, et de tenter, soi-même, de trouver les moyens qui favoriseront ce développement...en outre, besoins et moyens varient selon les organisations ; de ce fait, les objectifs et les expériences formatrices varieront également et il ne peut pas y avoir de plan de développement 'omnibus' »* (Lévy-Leboyer, 2009, P 113). En effet, les firmes de la plasturgie s'inscrivent plus dans une logique d'apprentissage qui favorise le fait *« d'apprendre à apprendre »* que dans une logique de formation proprement dite.

## **CONCLUSION GENERALE**

## **Conclusion générale**

Cette recherche doctorale avait comme objectif d'apporter un éclaircissement sur la manière avec laquelle les compétences sont développées. Cette problématique se trouve entre deux champs disciplinaires complémentaires qui sont le management stratégique de la firme, et le management des ressources humaines.

Lors de notre recherche théorique, nous avons constaté que les années 1980 ont été marquées par un tournant important en termes d'analyse stratégique qui était orientée jusque-là vers l'analyse externe comme source d'avantage concurrentiel. D'ailleurs, ce modèle était l'unique manière de penser par les chercheurs de l'époque. Cette logique de pensée a été remise en cause par la suite par l'approche ressources, et ensuite par l'approche compétences renversant ainsi le raisonnement classique.

Cette approche compétences insistée sur le fait que le positionnement stratégique de la firme ne dépend pas uniquement de son positionnement externe, mais dépend aussi des compétences en sa possession. Nous avons tenté lors de notre recherche théorique de mettre l'accent sur le débat qui opposait l'approche classique basée sur l'activité et l'approche basée sur les ressources et les compétences, de montrer que cette notion de compétence est un facteur essentiel dans le succès et la performance de la firme pour les deux approches. Ces compétences, doivent être construites et développées en permanence par le biais de deux mécanismes, à savoir, le développement interne (intention stratégique, apprentissage organisationnel,...), ou par développement externe (partenariat, fusion acquisition, ...)

Cependant, durant cette recherche nous nous sommes focalisés sur un type particulier de compétences, à savoir les compétences individuelles. Dans ce cadre, la fonction Rh pourra avoir un impact sur le développement des compétences et ceci on agissant sur les trois piliers composants cette notion, qui sont le savoir, le pouvoir et le vouloir. Passant ainsi du management stratégique au management des ressources humaines, de la dimension stratégique à la dimension opérationnelle, et de la compétence clé à la compétence individuelle. Ainsi notre problématique de recherche est ***Comment les firmes algériennes développent-elles leurs compétences ?***

Pour étudier notre problématique nous avons choisi un échantillon de firmes évoluant dans le secteur de la plasturgie de la région d'Oran. Le choix de ce secteur d'activité n'était pas délibéré, mais dicté par la nature du secteur qui connaît une évolution plus ou moins rapide, et



L'importante concentration des firmes spécialisées dans la transformation du plastique dans cette région, nous permettons ainsi de bien mener notre enquête.

Dans ce cadre nous avons utilisé la méthode hypothético-déductive car notre problématique est de type descriptif explicatif, en se basant sur un questionnaire et sur des entretiens avec les dirigeants de firmes, ou avec les responsables de la fonction Rh<sup>102</sup>.

En guise de conclusion nous pouvons dire que :

L'environnement concurrentiel des firmes du secteur de la plasturgie de la région d'Oran connaît une évolution plus ou moins rapide. Mais, cette évolution et cette intensité concurrentielle n'est pas la même pour toutes les firmes de notre échantillon. En effet, il y'a des branches d'activités qui sont concurrentielles que d'autres, par exemple la fabrication des articles ménagers, et la de fabrication des tubes en PVC sont plus concurrentielles par rapport à la fabrication des pinces à linge ou de fabrication des tuyaux en PVC. Cette évolution est considérée comme une pression qui pèse de plus en plus fort sur les firmes de la plasturgie qui sont contraintes de développer les compétences de leurs salariés ou d'en créer de nouvelles et ceci dans le but de s'adapter de plus en plus vite afin rester compétitive. Pratique qui est faite en partie par un nombre important de firmes de notre échantillon.

La dimension du potentiel technologique connaît aussi une évolution importante que ce soit sur le plan du renouvellement des moyens technologique, ou que ce soit sur la fréquence du renouvellement se plaçant devant certains pays développés comme la France ou l'Allemagne. Sur le plan de l'introduction des nouveaux modèle, les réponses sont divergentes, il y'a des domaines de production où le renouvellement est omniprésent comme c'est le cas de la fabrication des articles ménager, et d'autres qui n'introduisent pas de nouveaux modèles comme la fabrication des tubes , ou des tuyaux en PVC. Mais, en générale le secteur est dynamique sur le plan technologique. Les firmes qui font recours à des machines de conception et de fabrication assistées par ordinateur ou à des automates programmables, autrement dit, les firmes qui utilisent une certaine technologie ont du mal à trouver certaines compétences comme les électro mécaniciens, les moulistes, ou les opérateurs de maintenance par exemple, et par conséquent, elles favorisent la formation sur le tas du moment qu'il n'existe aucun centre de formation en Algérie dans le domaine de la plasturgie.

---

<sup>102</sup> Ces entretiens n'étaient réalisés qu'avec les responsables qui avaient du temps à nous consacrer. Certains entretiens ont étaient parfois réalisés tard dans la journée.

Dans la dimension du niveau de maîtrise des salariés, la plupart des problèmes rencontrés dans le processus de production sont d'origine humaine est sont dû principalement au non-respect des consignes de travail. Quant au niveau de maîtrise des salariés, il est jugé comme étant bon par la majorité des répondants. Et afin d'assurer une utilisation efficace de leurs moyens de production les firmes sont orientées plus vers l'apprentissage par la pratique, par l'intermédiaire de quelques spécialistes étrangers recrutés pour des durées limitées pour manipuler les moyens de production et former sur le tas le personnel.

Pour le volet action de la fonction Rh sur les compétences :

- La majorité des firmes disposent d'une structure chargée du personnel, gérée généralement par des universitaires. Ce qui constitue un point positif.
- 64% des firmes estiment que la structure n'est pas autonome dans sa prise de décision, tandis que 56% affirment sa participation (c'est-à-dire la structure Rh) dans la prise de décision stratégique, estimant que cela veut dire être au courant des stratégies prises par la firme.
- Quant à son rôle, ce dernier, est plus tourné vers l'administratif comme le recrutement et la sélection (77%), gestion des carrières et évaluation des performances (37% pour chacune des réponses), s'agissant des autres axes de la GRH la proportion est plus faible.
- Pour la base de données Rh, cette dernière est en relation positive avec la taille de la firme, plus la firme est grande et plus cette base de données est existante.
- Concernant, l'anticipation des besoins, les résultats sont départagés, mais dans la plupart des cas les firmes ne font de démarches de gestion prévisionnelles, s'inscrivant plus dans une démarche adaptative. Compte tenu des difficultés et des obstacles d'ordre organisationnels et financiers qu'exige une telle démarche.
- La gestion des carrières est basée principalement sur l'ancienneté et ensuite sur la performance. Dans 70% des cas les firmes ne procèdent pas à une évaluation formelle de leurs salariés, tandis que plus de la moitié (53%) organise des entretiens.
- 67% des firmes n'organisent pas des actions de formation. Ceci est dû principalement à l'absence de centre de formation. Obligeant ainsi les firmes à donner plus d'importance à la formation sur le tas.
- Seulement 40% des firmes arrivent à trouver les compétences recherchées sur le marché du travail. Les postes difficiles à trouver sont les machinistes, les opérateurs

pour les machines de tissage, les opérateurs d'injection, les électrotechniciens, et surtout les moulistes.

- En ce qui concerne la rémunération, la majorité des firmes questionnées, soit 77% affirment proposer une rémunération similaire avec celle des autres firmes. C'est le poste occupé qui est principalement utilisé pour définir le niveau de rémunération

Notre étude déductive nous a permis de vérifier et de confirmer :

- Notre première hypothèse selon laquelle il existe une corrélation positive et significative entre l'environnement de la firme et l'action de la fonction Rh sur les compétences.
- Notre deuxième hypothèse selon laquelle il existe une corrélation positive et significative entre le potentiel technologique de la firme et l'action de la fonction Rh sur les compétences
- Notre troisième hypothèse selon laquelle il existe une corrélation positive et significative entre le niveau de maîtrise des salariés et l'action de la fonction Rh sur les compétences.

Cependant, notre analyse statistique avancée sur la relation prédictive existante entre les trois variables indépendantes (la dimension de l'environnement, la dimension technologique, le niveau de maîtrise des salariés) et la variable dépendante qui est l'action de la fonction Rh sur les compétences nous a révélé que la variable ayant le plus d'impact, autrement dit, la plus significative parmi les trois variables indépendante est la dimension niveau de maîtrise des salariés

Nous pouvons résumer notre principale conclusion comme suit : toutes les conditions pour la le développement des compétences sont réunies, l'environnement est concurrentiel, le potentiel technologique des firmes est renouvelé en permanence, le niveau de maîtrise des salariés est important, et la fonction Rh malgré le fait qu'elle est tournée principalement vers l'administratif favorise la formation sur le tas (l'apprentissage) et le travail en équipe afin d'agir sur les compétences des salariés.

Par ailleurs, notre recherche à l'instar de toute recherche scientifique accuse un certain nombre de limites, à savoir :

- Il nous semble que l'étude aurait été plus complète si notre population était composée de toutes les firmes opérantes dans la transformation du plastique en Algérie,

- Les résultats obtenus ne concernent qu'un seul secteur d'activité, dans une seule région géographique. La prise en compte des activités industrielles significatives dans la même région aurait permis d'apprécier la dimension compétence au niveau territorial, ce qui ne permet pas leurs généralisations.

Ce travail constitue un point de départ et non un aboutissement définitif, et il nécessite d'être poursuivi et explorer d'avantage, et ceci par la prise en compte de la branche et de la taille de firme. Aussi, les entretiens que nous avons réalisé avec les responsables de firmes, ou les responsables Rh nous ont permis d'ouvrir d'autres pistes de réflexion que ce soit sur le développement des compétences en particulier, ou sur le management des ressources humaines en général.

## Bibliographie

### A

Amari S.S. (2006), La formation en entreprise publique algérienne- entre logique de qualification et logique de compétences-, Mémoire de magister, Université d'Oran.

Amari S.S. (2011), « la problématique de la construction des compétences entre formation et apprentissage », colloque international : le capital intellectuel dans les organisations arabes à l'ère de la mondialisation », les 13 et 14 Décembre 2011, Chlef, Algérie.

Amari S.S (2012), « la formulation de la stratégie dans l'approche basée sur les compétences », colloque national : le rôle de la gestion des compétences dans la compétitivité des entreprises, les 21 et 22 Février 2012 à Biskra, Algérie.

Amesse F., A. Avadikyan et P. Cohendet, (2006), « Ressources, compétences, et stratégie de la firme: Une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences », Faculté des sciences économiques et de gestion, Université louis Pasteur de Strasbourg, Document de travail N° 05.

Amit R., et Schoemaker P.J.H. (1993), « The difficult transition from informal economy to marshallian industrial districts », *Area*, 26, 1, p. 13-24.

Argyris C., Schön D. A. (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, AddisonWesley, Massachusetts, 356 p.

Arrègle J.-L. et Quélin B. (2000), « L'approche « Ressource-Based-View » : A la croisée des chemins », In J.-L. Arrègle, B. Quélin (coord.), *Le management stratégique des compétences*, Ellipses Edition Marketing, Paris, p.235-261.

Arrègle J.-L., Quélin B. (2001), « L'approche fondée sur les ressources », In A.C. Martinet, R.A Thiétart (coord.), *Stratégies Actualités et futurs de la recherche*, Vuibert FNEGE, Paris, p. 273-288.

Arrègle J.-L. (2006), « Analyse Resource-based et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, vol. 32, 160, p.241-259.

Asli A., Baakil D. (2011), « Le marketing RH : une nouvelle approche de gestion des ressources humaines », *Communication & Marketing*, 2(3) : 123-149

## **B**

Barraud J., P. Kittel P., et Moule M. (2000), *La fonction ressources humaines : métiers, compétences et formation*, Edition Dunod, 219 p.

Barney J.B. (1986a), « Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy », *Management Science*, 32, 10, p.1231-1241.

Barney J.B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, 1, p.99-120. Barney J.B. (1996), « The resources-based theory of the firm », *Organization Science*, vol. 7, 5, p.469.

Barney J.B. (2001), « Resources-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view », *Journal of Management*, 27, p.643-650.

Barney J. B., Hansen M. H (1994), «Trustworthiness as a source of competitive advantage», *Strategic Management Journal*, Vol 15, p. 175-190.

Baruel Bencherqui D., Le Flanchec A., Mullenbach Servayre A. (2011), « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés », *Revue Management et Avenir*, n°48, pp. 14-36.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.

Benchemam F., Galindo G, (2009), *Gestion des ressources humaines*, 2 édition, Lextenso Editions, 197 p.

Ben Dahou S., Renard L et St-Amant G.E., (2006). «Proposition d'une classification de l'approche basée sur les ressources», ASAC, Banff, Canada, p. 1-16.

Benraouane S-A. (2010), « Le management des ressources humaines », Office des publications universitaires, Alger.

Beyou C. (2003), *Manager les connaissances*, Editions Liaison, 206 p.

Black J.A., Boal K.B. (1994), « Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, 15, p.131-148.

Blackman A., « Graduating students' responses to recruitment advertisements », *Journal of Business Communication*, 2006, 43, n°4, p. 367-388.

Bossenie T. (2012), « Audit du processus d'appréciation de la performance du personnel », *Master Audit et Gouvernance des organisations*, IAE d'Aix-en-Provence.

Bukowitz W., Williams R. (2000), *Gestion des connaissances en action*, Editions Village Mondial, Les Echos Editions, Paris, 373 p.

Brown J., Elliot S., Hughes J. C., Lyons S., Mann S., Zdaniuk A. (2009), *Mise en œuvre de pratiques de GRH à des fins d'augmenter la productivité du secteur canadien du tourisme*, Department of business, University of Guelph.

Brun J.P., Dugas N. (2002), « La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens », *Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations*, Québec.

Brun J.P., Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de », *Gestion*, Volume 30, Numéro 2, été 2005.

Butler J.E., Priem R. L. (2001a), « Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? », *Academy of Management Review*, vol. 26, 1, p.22-40.

Butler J.E., Priem R. L. (2001b), « Tautology in the resource-based view and the implications for externally determined resource value: Further comments », *Academy of Management Review*, 26, p.57-66.

## C

Cadin ., al. (2002), *GRH. Pratique et Eléments de Théorie*, Dunod, 301 p.

Cadin, L., Guérin F., et Pigeyre F. (1997), *Gestion des ressources humaines*, Editions Dunod, 334 p.

Cao L., (2008), « Les compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales : le cas des distributeurs internationaux en Chine », thèse de doctorat, Institut de recherche en gestion, Université de Paris Est.

Castello O., (2012), « Le Système d'Information des Ressources Humaines au sein des Petites et Moyennes Entreprises », *Mémoire de Master*, Université de Reims Champagne-Ardenne.

Chatelin C., (2005), « Epistémologie et méthodologie de recherche en sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas, Document de recherche, Faculté de droit d'économie et de gestion d'Orléans.

Citeau J-P., (1997), « Gestion des ressources humaines » Principes généraux et cas pratiques. 2ème édition, vol 183, 318 p.

Claude-Gaudillat, V.C. et Quélin B, (2004), « Nouvelles compétences et modes d'accès : l'exemple du courtage en ligne », Revue française de gestion vol. 30, n°149, mars-avril, pp 133-151.

Cohendet P., Llerena P. (1999), « La conception de la firme comme processeur de connaissances », Revue d'Économie Industrielle, 88, p.211-235.

Colaryn D, (1996). La gestion des compétences. Paris, éditions PUF, 228 p

Colle R. (2006), L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination, Thèse de doctorat, CEROG – IAE d'Aix-en-Provence.

Collis D.J. (1991), «A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry», Strategic Management Journal, summer, p. 49-68

Collis D.J., Montgomery C.A. (1995), « Competing on resources: strategy in the 1990s », Harvard Business Review, jul-aug, p.118-128.

Cool I., Dierickx K. (1989), « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage », Management Science, 35, p.1504-1511.

Culati, R., Nohria, N., and Zaheer, A. (2000): «Strategic networks » Strategic Management Journal, 21. 203-15.

## **D**

D'Aveni R.A. (1994), Hyper-competition: Managing the dynamics of strategic manoeuvring, The Free Press, New York, NJ, 448 p.

Deeds DL., Hill CWL. (1996), «Strategic alliances and the rate of new product development: an empirical study of entrepreneurial biotechnology firms», Journal of Business Venturing, 11, p.41-55.



Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000), The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268

DeFillipi R.J., Reed, R. (1990), « Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage », *Academy of Management Review*, 15, p.88-102.

Depeyre C., (2005), « Retour sur la théorie des ressources », *Le Libellio d'Aegis*, n° 1, novembre, pp. 9-14

Dejoux C. (2013), *Gestion des compétences et GPEC*, Dunod, 2ème édition, 128 p.

Delacour, G. (2010). *Apprendre comme inventer*. Thèse Paris, CNAM.

De Montmollin M. (1984), « L'intelligence de la tâche », Berne: Peter Lang

DENJEAN M., (2006), « La motivation », site du CEDIP, 11. [http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/Motivation\\_v5\\_cle062385.pdf](http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/Motivation_v5_cle062385.pdf)

Depeyre C. (2008), « Orchestrer les actifs pour rester concurrentiel. La trajectoire stratégique de Raytheon », *Gérer et Comprendre*, N° 91, mars, pp. 55-66.

Dietrich A., Pigeyre F. (2005), *La Gestion des ressources humaines*, La Découverte, Edition la Découverte, Paris, 126 p.

Doz Y.L. (1994), « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, Jan.-Fév., p.92-105.

Dubar C., (2007), « qualification », in Jean Guichard et Michel Huteau, *Orientation et Insertion Professionnelle*, Edition Dunod, 468 p.

Dupont, J-P., Carlier, G., Gérard, P., Delens, C. (2009). Teacher-student negotiations and its relation to physical education students' motivational processes : an approach based on self-determination theory. *European Physical Education Review*, 15(1), 21-46.

Durand T. (2006), « L'Alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, Jan.-Fév., p.84-102.

Dutot C. (2004), Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : Eléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs. Le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du Pays de Retz, Thèse de doctorat, Université de Poitiers.

Dyer J.H., (1996), « Specialized supplier networks as a source of competitive advantage », Strategic Management Journal, Vol. 17, N° 4, 271 - 292.

## **E**

Ederlé N. et Perrot S. (2002), GRH et vision stratégique : un éclairage croisé, 13e congrès de l'AGRH, Nantes, Tome 2, p. 49-66.

Emery Y., Gonin F. (2009), Gérer les ressources humaines, Edition Lausanne, 3e édition, 582 p.

Eray, F. (1999), Précis de développement des compétences. Paris : Éditions LIAISONS, 262 p.

## **F**

Faivre-Tavignot B., Lehmann-Ortega L. et Moingeon B. (2010), « Le social business, laboratoire d'apprentissage des stratégies de rupture », Revue française de gestion, n°208-209, p 175-189.

Fauvy S. (2009), « L'instrumentation des compétences organisationnelles : une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques. Le cas de FRANCE TELECOM », Thèse de Doctorat, Université d'Angers.

Fayol H. (1916), Administration industrielle et générale, Paris, Dunod

Foss N.J. (2000), « Learning in firms: knowledge-based and property rights perspectives », European Journal of Social and Economic Systems, 14, p.119-142.

Fransman, M. (1994). « Information, knowledge, vision and theories of the firm». Industrial and Corporate Change, Vol. 3, p. 1-45.

## **G**

Galois I., Lacroux A. (2012), « La fidélisation des intérimaires à l'agence d'intérim : regards croisés des acteurs », RIMHE, n°2, p.50-65

Geneviève M. (2004), « Construction de compétences et environnement turbulent. Le cas d'équipes en charge de projets innovants. », *Revue Française de Gestion*, volume 30, n° 149, mars-avril 2004/2, p 117-131

Germain O. Cadieux L. et Denis U. (2009), « Entre compétences fondamentales et paradigme organisationnel : l'impasse stratégique », *Revue Management & Avenir*, vol.25, 32-50.

Gervais M. (1995), « Stratégie de l'entreprise », Paris, Économica, 4e éd, 559 p.

Ghemawat P. (1991), *Commitment, the dynamic of Strategy*, Free Press, New York, 178 p.

Giget M. (1998), « La dynamique stratégique des entreprises », Dunod, 368 p.

Gilbert P., Schmidt G. (1999), *Evaluation des compétences et situations de gestion*, Paris, Economica.

Giordano Y., Jolibert A. (2008), Spécifier l'objet de la recherche, in « Méthode de recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion », M.L Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon et A. Jolibert (Eds.), p. 47-86, Pearson Education : New-York.

Godet M. (1991), « De l'anticipation à l'action : manuel de prospective stratégique », 1ère édition, Paris, Dunod, 1991, 392 p.

Grant R.M. (1991), « The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation », *California Management Review*, Printemps, vol. 33, p.114-135. 381

Grimand A. (2004), « L'évaluation des compétences : paradoxes et faux semblants d'une instrumentation », *XVe Congrès Annuel de l'AGRH*, Montréal.

Guerbette C. (2009), « Le sens de la compétence de collectif : positionnements théoriques et construction d'une question de recherche sur le concept », *Actes du 20ème congrès annuel de l'AGRH*, Toulouse.

Guilbert, L., Henda, S. (2008), « Les attentes des cadres en matière de fidélisation au travail », *Colloque AIPTLF*, Québec (Canada), Août 2008.

## **H**

Hamel G. (1989), « Collaborate with your competitors and win », *Harvard Business Review*, vol. 67, 2, p.33-9.

Hamel G. (1994), « The concept of core competence », In G. Hamel, A. Heene (Eds.), *Competence based competition*, Wiley, Chichester, p.11-33.

Hamel G., Prahalad C.K. (1990), « The core competence of corporations », *Harvard Business Review*, vol. 68, 3, p.79-91.

Hamel G., Prahalad C. K. (1993), « Strategy as stretch and leverage », *Harvard Business Review*, Mar.-Apr., p.75-84.

Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business Press, Boston, 357 p.

Hamel G., Prahalad C.K. (1995). «La conquête du futur», Editions Interéditions, 326 p.

Hansen G.S., Wernerfelt B. (1989), « Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors », *Strategic Management Journal*, vol. 10, p. 399-411.

Haspeslagh P-C., Jemison, D-B, (1991), « Managing Acquisitions. Creating Value through Corporate Renewal », New York: The Free Press.

Henault-Morel E., Le Seac'h J. (1999), « La lettre du Centre des Technologies Nouvelles », n° 32 - Août - Septembre - Octobre.

Henda, S., Guilbert, L. (2008), « La fidélisation des salariés : nouvelle pratique de gestion des ressources humaines ou nouvelle politique de changement ? », Colloque ISEOR, Lyon, 21 Avril 2008.

Hébert N. (1987), *L'entreprise et son image : publicité institutionnelle pourquoi et comment*, Paris, Dunod, 205 p.

## I

Ingham M. (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, Jan.-Fév., p.105-119.

Ingham M. (1995), « Analyse des processus d'apprentissage organisationnel dans le contexte de coopérations impliquant des projets de R&D », Thèse de Doctorat, Université de Paris IX Dauphine.

Isckia T., (2008). De la « Resource-Based View » à la « Knowledge-Based View »: Quelle vision de l'entreprise pour le Knowledge Management ? Working Paper, Paris: Telecom Ecole de Management, juin.

Itami H., Roehl T.W. (1987), Mobilizing invisible assets, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 186 p.

## **J**

Jacobson R. (1992), « The Austrian school of strategy », Academy of Management Review, vol.17, 4, p.782-807

Janichon D (2010), « L'éducation aux valeurs à l'épreuve du Socle commun », thèse de Doctorat, Université de Bourgogne.

Joffre P. et Koenig G. (1985), « Stratégie d'entreprise: antimanuel », Edition Economica, 247 p.

Johnson G., Scholes K., Whittington R., Fréry. F. (2011),«Stratégie», 8ème édition, Pearson France, 720 p.

Johnson G. (1987), Strategic change and the management process, Basil Blackwell, Oxford.

Johnson G. (1988), « Rethinking incrementalism », Strategic Management Journal, vol. 9, p.75-91.

Johnson G (1992), « Managing strategic change - strategy, culture and action », Long Range Planning, 25, p.28-36.

Jouili K., Chaabouni J, (2008), « Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques », disponible sur : [medforist.grenobleem.com/Contenus/Conference%20Tunisia%20IEBC%202005/papers/June25/24pdf](http://medforist.grenobleem.com/Contenus/Conference%20Tunisia%20IEBC%202005/papers/June25/24pdf), consulté le (25/04/2012)

## **K**

Koenig G. (1999), « Les ressources au principe de la stratégie », In G. Koenig (coord.), De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle, Economica, Paris, p.199-239.

Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », Revue de Gestion des Ressources Humaines, 9, p.4-17.

Koenig G. (1994), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », Revue Française de Gestion, p.76-83.

Koenig G. (1996), Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissage, Nathan, Paris, 544 p.

Kogut, B. (2000). « The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure », Strategic Management Journal, Vol. 21, p. 405-425.

Kogut B., Zander U. (1992), « Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology », Organization Science, vol. 3, p.387-397.

Kogut B., Zander U. (1996), « What firms do? Coordination, identity, and learning », Organization Science, vol. 7, 5, p. 502-518.

## **L**

Laroche H. et Nioche J.-P. (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », RFG, n°99, juin-juillet-août.

Larson A. (1992), « Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of Governance of Exchange Relationships », Administrative Science Quarterly, vol. 37, pp. 76-104.

Le Boulaire M., Retour D. (2008), « Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? », Revue de Gestion des Ressources Humaines n° 70, p. 51-68.

Le Boterf G. (1994), De la compétence. Essai sur un attracteur étrange, Editions d'Organisation, Paris, 175 p.

Le Boterf G., Meignant A. (1996), Le problème actuel est moins celui de la qualité de la formation que celui de la qualité du processus de production des compétences individuelles et collectives, Éducation Permanente, n° 126, 71-84.

Le Boterf G. (2000), construire les compétences individuelles et collectives, Paris, Editions d'organisations.

Le Boterf, G. (2001), Construire les compétences individuelles et collectives. 2<sup>ème</sup> édition. Paris : Éditions d'Organisation.

Le Boterf, G. (2002a), Ingénierie et évaluation des compétences. 4<sup>ème</sup> édition. Paris : Éditions d'Organisation.

Le Boterf, G. (2002b), Développer la compétence des professionnels. 4<sup>ème</sup> édition. Paris : Éditions d'Organisation.

Le Boterf, G. (2004), Construire les compétences individuelles et collectives, 3<sup>ème</sup> édition. Paris : Editions d'organisation, 244 p.

Ledoux J-P, (2008), La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, éd. AFNOR, La Plaine St Denis, 230 p.

Lecocq X. (2003), Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel : le phénomène des écarts relationnels, Thèse de doctorat, Université des Sciences et Technologies de Lille.

Lecoœur E. (2008), « Gestion des compétences, le guide pratique », Bruxelles, De Boeck, 218 p.

Le Louarn J-Y. (2010), Gestion stratégique des ressources humaines, Paris : Éditions Liaisons, 275 p.

Lethielleux L. (2006), L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Galino Éditeur Les Carrés, 4<sup>ème</sup> édition, 114 p.

Lévy-Leboyer C. (2009), La gestion des compétences, Edition d'organisation, 158 p.

Liger P. (2007), Le Marketing des Ressources Humaines, Edition Dunod, 192 p.

Lioukas S., Spanos Y.E. (2001), « An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective », Strategic Management Journal, vol. 22, 10, p.907-934.

Lippman S. A., Rumelt R. P. (1982), « Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition », Bell Journal of Economics, 13, p.418-438.

Lorenzoni G., Ornati O.A, (1988), « Constellations of Firms and New Ventures», Journal of Business Venturing, 3(1): 41-57.

Louart P. (2002), « Le coaching : son intérêt, ses méthodes », Les Cahiers de la Recherche Claree, Lille,

## M

Magakian J-L., Payaud M-A, (2002), 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : édition Bréal, 288 p.

Mallet L., (1991), Gestion prévisionnelle de l'emploi, Editions Liaisons, 200 p.

Maltese L., Chauvet V. (2004), « une approche Resource-Based d'un événement sportif international : le cas de l'OPEN13 », Les ressources relationnelles 2, 3 et 4 juin.

Malerba F., Orsenigo L. (1997), Technological Regimes and Sectoral Patterns of Innovative Activities. *Industrial and Corporate Change*, 6, pag 83-117

March JG., Simon HA. (1958), *Organizations*. Wiley: New York, (traduction en français : *Les Organisations*, Paris, Dunod, 1965).

Marchesnay M. (2002), « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources Compétences - un essai de praxeologie », <http://asso.nordnet.fr/adreg/ADREG3.htm>.

Martory b., Crozet D. (2013), *Gestion des ressources humaines*, Edition Dunod, 8ème édition, 320 p.

Meignant A. (1990), « Analyse des emplois, formation et décisions de gestion », *Education Permanente*, vol. 12, n° 105, pp. 21-30.

Meschi P.-X. (1997), « Longevity and cultural differences of international joint-ventures: towards time based cultural management », *Human Relations*, vol. 50, 2, p.211-228.

Meschi P.-X (1997), « Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites », 6<sup>ème</sup> conférence AIMS.

Mébariki M. (2007), « Ingénierie de formation, développement de la compétence par la formation professionnelle continue dans les organisations productives : suggestions et projet pour l'Algérie », in A. Lellou et autres (coord), *Formation et production des compétences – enjeux et perspectives-*, Edition DAR EL GHARBE, 25-47 p.

Métais E. (1997), *Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel*, Thèse de Doctorat, IAE d'Aix-en-Provence.



- Métais E. (2004), *Stratégie et ressources de l'entreprise*, Economica, Paris, 143 p.
- Meyer J P, Allen N J and Smith C (1993), « Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 538-551.
- Michaud G. (2010), « Bilan de compétences en contexte québécois : évaluation de processus », Sherbrooke : Université de Sherbrooke.
- Moingeon B., Métais E., (1999), « Stratégie de rupture basée sur des innovations radicales : étude du cas de l'entreprise Salomon à la lumière de ses compétences et capacités organisationnelles », *Cahiers de recherche*, HEC.
- Moingeon, B., Métais E. (2000), « Le management des compétences et capacités organisationnelles : illustration par le cas de l'entreprise Salomon », In Quélin, B. et J.L. Arrègles (eds), *Le management stratégique des compétences*. Ellipses : Paris.
- Montgomery C.A., Wernerfelt B. (1986), « What is an attractive industry? », *Management Science*, vol. 32, 10, p.1223-1230.
- Montgomery C.A., Wernerfelt B. (1988), « Diversification, Ricardian rents, and tobin's q », *Rand Journal of Economics*, p. 623-632.
- Montgomery C.A. (1995), « Of diamonds and rust: A new look at resources », In C.A. Montgomery (Eds.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis*, Kluwer Academic Publishers, Norwell, MA, p.251-268.
- Moreau D. (2009), « L'expérience éthique des enseignants débutants », *Recherche et formation*, n°60, p. 75-86.
- Moreno M. (2008), *Cours de Gestion des ressources humaines*, Université de Toulouse 1.
- Musca G. (2005), *La dynamique des compétences et des capacités dans l'organisation. Le cas d'équipes en charge de projets innovants*, Thèse de doctorat, Université Paris XII.

## N

- Nanda A. (1993), « Resources, capabilities and competencies », *Working Paper*, Harvard Business School, Boston.

Ngobo P.V., Stéphanie É. (2001), « Les différences de performance financière entre les entreprises : résultats du marché français », Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 1, mars.

Nonaka, I. (1992), « A management theory of organizational knowledge creation », Research Paper (draft), unpublished.

Nonaka, I. (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », Organization Science, 5, p.14-37.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), «The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies create the dynamics of innovation», Oxford University Press, New York, 284 p. 391

Nonaka I., Takeuchi H. (1997), «La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante», De Boeck Université, Paris, 303 p.

Noyé D. (2003), Cultiver les compétences, Julhiet Editions, 48 p.

## **P**

Paillé P. (2004), La fidélisation des ressources humaines, Edition Economica, 168 p.

Parmentier M-A, (2005), La mobilisation des ressources humaines, Edition HEC Montréal, 106 p.

Pavitt K. (1984), «Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory», Research Policy, Vol. 13, pp. 343-373.

Pelletier, L. G., Vallerand, R. J. (1993). Une perspective humaniste de la motivation: Les théories de la compétence et de l'autodétermination. In R. J. Vallerand & E. Thill (Eds.), Introduction à la psychologie de la motivation (pp.233-281). Montréal: Editions Etudes Vivantes.

Perrenoud, Ph. (1999), «Gestion de l'imprévu, analyse de l'action et construction des compétences », Education permanente, n° 140,3, pp. 123-144.

Peretti J-M. (2005b), Ressources humaines et gestion des personnes, Edition Vuibert, Paris, 220 p.

Peretti J-M. (2012), Ressources humaines et gestion des personnes, Edition Vuibert, 240 p.

Perrot S., Ederlé N. «G.R.H. et vision stratégique : un éclairage», *Congrès de l'AGRH, Nantes, 2002, France.* <[halshs-00360478](#)>

Peteraf, M. (1993), « The corner-stones of competitive advantage: a resource-based view », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p.179-91.

Pettigrew, A.M. (1979), « On studying organizational cultures», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 570-81.

Porter M. E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York, 396 p.

Porter M.E. (1981), « The contributions of industrial organization to strategic management », *Academy of Management Review*, vol. 6, N° 4, p.609-620.

Porter M.E. (1991), « Towards a dynamic theory of strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p.95-117.

Prahalad, C.K., Bettis, R.A., (1986), «The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance», *Strategic Management Journal*, p. 485-501.

Priem R.L., Butler J.E. (2001), « Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? », *Academy of Management Review*, vol. 26, 1, p.22-40.

Powell C.T. et Dent-Micaleff A. (1997), «Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources », *Strategic Management Journal*, 18, 5, 375-405.

## Q

Quélin B. (1995), « Competences of the firm and strategic alliances: creation of new capabilities and appropriability », *Cahier de Recherche, Groupe HEC, n°555, Paris.*

Quélin B. (1997), « Appropriability and creation of new capabilities through strategic alliances », In R. Sanchez, H. Heene (Eds.), *Strategic learning and knowledge management*, John Wiley and Sons Ltd, London, p.139-160.

Renard L., St-Amant G.E., (2006), « capacité organisationnelle et capacités dynamiques : le cas d'une organisation de l'industrie touristique », *Grandval et Soparnot Editions, L'analyse et les développement des compétences, Paris :Vuibert*

Rubin P.H. (1973), « The expansion of firms », *Journal of Political Economy*, 81, p.936-949.

Rumelt R. (1987), *Theory, strategy, and entrepreneurship*. In D. J. Teece (Ed.), «The competitive challenge», *Strategies for industrial innovation and renewal*, Cambridge, MA: Blackwell, p. 137-158.

Rumelt R.P. (1991), « How much does industry matter? », *Strategic Management Journal*, 12, p.167-185.

## S

Sabel C. F., (1993), “Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy”, *Human Relations*, Vol 46, N° 9, pp. 1133-1170.

Saias M., Metais, E., (2001), « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 4, N° 1, p. 183-213, mars

Sanchez R., Heene A., Thomas H. (1996), « Dynamics of Competence-based competition: theory and practice in the new strategic management », Elsevier Science, p.7-8.

Sanchez R. (2000), « Une comparaison des approches de la ressource, des capacités dynamiques, et de la compétence. Une contribution à la théorie du management 394 stratégique », In B. Quélin, J.-L. Arrègle, *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, Paris, p.55-82.

Say J-B. (1803), «traité d'économie politique», 1<sup>re</sup> édition, Crapelet, 572 p.

Schmalensee R. (1985), « Do Markets Differ Much? », *American Economic Review*, vol. 75, 3, p.341-351.

Scouarnec A. (2002), « Le devenir des métiers du Marketing : Evolution des savoirs requis des directeurs d'études », *Cahier ANDCP*, n° 66, juin, p. 7-23.

Skinner, E. A. (1995), *Perceived control, motivation, and coping*. Newbury Park, CA: Sage.

Senge P.M. (1990), *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Doubleday currency, New York, 424 p.

Stankiewics, F. (1998), « Travail, compétences et adaptabilité », L'Harmattan, Paris, 223 p.

## T

Tahari K. (2007), « Investissement formation et logique de compétences dans les entreprises publique en Algérie », in A. Lellou et autres (coord), Formation et production des compétences –enjeux et perspectives-, Edition DAR EL GHARBE, 49-64 p.

Tampoe M. (1994). «Exploiting the Core Competences of Your Organization » Long Range Planning, Long Range Planning, vol 27, n°4, p. 66-77.

Teece D.J. (1987), The Competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal, Ballinger Pub. Co., Cambridge, Mass, 256 p.

Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., (2009), Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines. 2ème éd. Paris : Pearson Education, 504 p.

Thierry D., Sauret C. (1993), La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Edition l'Harmattan, Paris, 268 p.

Tisseyre R.-C. (1999) Knowledge management: théorie et pratique de la gestion des connaissances, Paris, Hermès, 185 p.

Tywoniak, S. (2007,) «Making sense of the Resource-Based View? », Paper presented at the 2007 Academy of Management Conference, Philadelphia, pp. 1-35

Tywoniak S.A. (2003), «Stratégie, structure, et architecture des compétences-cohérence stratégique et avantage concurrentiel des firmes multi-activités», Thèse de Doctorat, HEC, Jouy-en-Josas

## U

Uzzi, B. (1997), « Social Structure and Competition in Inter-Firm Networks: The Paradox of Embeddedness», Administrative Science Quarterly, N°42, pp. 35-67;

## V

Van Beirendonck L. (2004), Management des compétences, Editions De Boeck, Bruxelles, 131 p.

## W

Wacheux F. (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Edition Economica, 290 p.

Warnier V. (2002), « Constitution et trajectoire des compétences stratégiques dans un secteur : le cas de l'industrie de la dentelle », XI ème conférence internationale ESCP-EAP, 5-7 Juin, p.1-25.

Weiss D. (1999), Les ressources humaines, Edition d'organisation, 795 p.

Wernerfelt B. (1984), « A resource-based view of the firm », Strategic Management Journal, vol. 5, 2, p.171-80.

Wernerfelt B. (1989), « Tacit collusion in differentiated cournot games », Economics Letters, 29, p.303-306.

Wernerfelt B. (1995), « The Resource-based view of the firm: ten years after », Strategic Management Journal, vol. 16, p.171-174.

## **Z**

Zahra S.A., George G., (2002), « Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension », The Academy of Management Review, Vol. 27, No. 2 (Apr., 2002), pp. 185-203.

Zarifian, P. (1988), « L'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz, F., (dir.), Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines, Paris, Economica, pp.77-82.

Zarifian, P. 1994. Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie: la recherche de cohérence, Actes du 5ème Congrès de l'Association de Gestion de Ressources Humaines, Montpellier, pp. 15-20.

Zarifian, P. (1997), « La compétence: une approche sociologique », L'orientation scolaire et professionnelle, 26, n° 3, pp. 429-444.

Zarifian, P. (1999), « Objectif compétence. Pour une nouvelle logique », éditions Liaisons, Paris, 229 p.

Zarifian, P. (2001), « Le modèle de la compétence », Paris, Editions Liaisons, 114 p.

## **ANNEXES**

## **Annexe 01 : Le questionnaire**



**Annexe 2 : la liste des firmes du secteur de la plasturgie de la région  
oranaise**