

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
Université Mouloud MAMMERI- TIZI OUZOU
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Département des Sciences Economiques



Mémoire

**En vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences
Economiques**

Option
Management des entreprises

Thème

**Les modalités de mise en œuvre d'un
management stratégique des ressources
et compétences**
Cas : Groupe AMIMER ENERGIE

Dirigé par :

P^r BOUZAR Chabha

Préparé par :

M^{elle} MESSAOUDI Kahina

Devant le jury composé de :

Président : Mr TESSA Ahmed, Professeur, UMMTO

Rapporteur : M^{elle} BOUZAR Chabha, Maître de Conférences (A), UMMTO

Examineurs : Mr GUENDOUIZI Brahim, Maître de Conférences (A), UMMTO

Mr ACHOUCHE Mohamed, Maître de Conférences (A), Université de Bejaia

Date de soutenance : 30/09/2012

Sommaire

Introduction generale.....	1
CHAPITRE I : Le management strategique des ressources et competences : emergence et apports conceptuels.....	8
Introduction:.....	9
Section 1: d'une conception classique de la stratégie à l'approche évolutionniste	10
Section 2 : le Modèle des Ressources et Compétences (MRC) : présentation et apports conceptuels	28
Conclusion :	40
CHAPITRE II : Conception dynamique des ressources et competences et avantage concurrentiel.....	41
Introduction:.....	42
Section 1 : Ressources, capacités, compétences et avantage concurrentiel :	44
Section 2 : conception dynamique des ressources et compétences.....	62
I. Analyse interne : identifier, mesurer et quantifier les ressources et compétence :	62
Conclusion :	76
CHAPITRE III : La construction des competences dans le groupe amimer energie	78
Introduction :	79
Section 1 : Groupe AMIMER ENERGIE.....	80
Section 2 : Identification et évaluation des ressources et compétences du Groupe	94
Conclusion :	105
Conclusion generale	106
Bibliographie	110
Annexes	116

Liste des abréviations :

- AC : Avantage Concurrentiel
- BCG : Boston Consulting Group
- CAO : Conception Assistée par Ordinateur
- DAS : Domaine d'Activité Stratégique
- FCS : Facteurs Clés de Succès
- GRH : Gestion des Ressources Humaines
- MRC : Modèle des Ressources et Compétences
- OST : Organisation Scientifique du Travail
- RBV : Resource Based View
- R&D : Recherche et Développement
- RH : Ressources Humaines
- SAV : Service Après Vente
- SCP : Structure-Comportement-Performance
- SWOT : Strength , Weaknesses, Opportunities, Threats

Liste des figures

Figure 1 : Paradigme SCP.....	13
Figure 2 : La chaine de valeur.....	14
Figure 3 : Les cinq forces concurrentielles.....	15
Figure 4: le modèle de l'analyse SWOT	18
Figure 5 : Matrice BCG	20
Figure 6 : Structure organisationnelle du groupe.....	83
Figure 7 : structure organisationnelle d'APG	85
Figure 8 : structure organisationnelle de la filiale APS.....	90
Figure 9 : structure organisationnelle d'Amimer Contruction.....	92
Figure 10 : Structure organisationnelle de Docks Industries.....	93
Figure 11: Process de recrutement	97

Liste des tableaux:

Tableau 1 : centrale électrique d'ILLIZI	88
Tableau 2: Projet de centrale électrique réalisé à l'international.....	89
Tableau 3 : Projet TIMIMOUNE	89

Introduction générale

Introduction générale:

La flexibilité s'impose comme un impératif économique mais aussi comme une contrainte de gestion, flexibilité défensive face à la crise , flexibilité offensive en créant de la valeur, exigence en matière de qualité, processus de normalisation et de certification, ces nouvelles exigences influencent les pratiques de gestion, c'est en ce sens que les ressources et compétences internes de l'entreprises, recensées et combinées deviennent le noyau dur de l'entreprise.

Le modèle de base du management stratégique pose que le problème de la stratégie est de mettre en adéquation d'une part les forces et faiblesses d'une firme et d'autre part les menaces et opportunités de l'environnement, le Modèle des Ressources et Compétences (MRC) ^(*), porte en son centre l'interaction entre les ressources de la firme et les conditions de son environnement.

Partir de l'activité interne de l'entreprise pour concevoir des stratégies susceptibles d'influencer l'industrie en particulier et l'environnement en général suppose d'ouvrir la « boîte-noire »⁽¹⁾.

L'économie n'est plus uniquement une économie d'échange, elle est aussi une économie de création, de valorisation, de combinaison et de transformation de ressources. La création de ces dernières est déterminante pour comprendre les performances des entreprises, à partir des ressources, la firme s'organise pour créer des compétences, dont le but ultime est de s'approprier un avantage concurrentiel, en d'autres termes, la firme s'organise pour apprendre ce qu'elle peut faire mieux que les autres, ou bien, être la seule à le faire .

La compétence étant l'une des notions les plus fondamentales de la pensée stratégique. L'enjeu d'une démarche compétence est d'améliorer la compétitivité de l'entreprise en améliorant ses résultats et sa performance en créant de la valeur, cela suppose une dynamique permanente et volontariste de développement.

Une conception de la firme en termes de ressources et compétences modifie l'approche sur les conditions de définition d'un avantage concurrentiel soutenable, qui ne réside plus

*- Le MRC est un dialogue nourri qui s'est établi entre l'économie, le management et la sociologie. Il apparaît comme une innovation théorique prometteuse au milieu des années 1980. Voir l'article fondateur de Wernerfelt, A Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol 5 (Avril-Juin), 1984, p171-180.

1 - Rosenberg (N), **Exploring the black boat**, Edition Armouk, New-York, 1982.

nécessairement dans l'exploitation d'une position concurrentielle dominante et protégée sur un marché, mais dans la valorisation supérieure de ses ressources et de ses compétences.

L'entreprise est un lieu d'apprentissage et de création et non plus uniquement un lieu de combinaison de facteurs et leur utilisation, donc les problèmes centraux ne sont plus ceux de l'allocation rationnelle des facteurs, mais des problèmes de l'accumulation de savoirs formalisés et surtout de connaissances tacites⁽¹⁾.

Le MRC porte en son centre l'interaction entre les ressources de la firme et les conditions de son environnement, il souligne que les ressources et les compétences spécifiques à la firme sont plus importantes que les effets des caractéristiques de l'industrie elle-même, c'est une approche sur la quête de ressources et de compétences créatrices d'avantages concurrentiels soutenables.

L'articulation de la problématique des ressources et compétences en Algérie part du défi que pose la construction de compétences dans les entreprises locales (vision stratégique, organisation, systèmes d'incitations, coordinations,...). Il apparaît nécessaire pour l'économie nationale :

- D'entreprendre de nouveaux apprentissages technologiques ;
- De diversifier le système productif vers des activités plus complexes d'où l'importance de la problématique de l'apprentissage organisationnel ;
- De substitution aux importations d'où l'entrée dans certains segments des biens d'équipements.

L'entreprise algérienne ne peut progresser que dans la mesure où elle est capable d'inventer les pistes les plus prometteuses pour reconstruire un nouveau cadre de management et saisir les opportunités que lui offre le développement économique et technologique.

Dans les entreprises algériennes il existe toujours l'angoisse du changement, de l'erreur, de la suppression de postes de travail. Les cadres deviennent méfiants ce qui paralyse toute action novatrice, croient que les changements vont les déposséder de leur technique et donc de leur poste, ajoutée à cela une transparence pas toujours souhaitée. Le quotidien des entreprises algériennes est fortement marqué par de tels changements.

1 - Cohendet (P), Llerena (P), **la conception de la firme comme processeur de connaissances**, Revue d'économie industrielle, N° 88, 2eme trimestre, 1999, p.p 240-254.

Mais quelle que soit la nature de la perception de la performance sociale au niveau de l'organisation, il n'y a pas de doute que l'homme est le facteur clé de la réussite et du développement de l'entreprise. En effet, la reconnaissance de l'importance du facteur humain dans l'amélioration des performances de l'entreprise est un phénomène récent en Algérie. Depuis une décennie, les entreprises algériennes ont compris qu'elles ne pouvaient plus améliorer leur fonctionnement sans tenir compte d'une de leurs ressources-clés : les ressources humaines. Cette nouvelle orientation suppose une très grande attention aux problèmes humains qui résultent des limites du style traditionnel de gestion.

Problématique de recherche :

Le point de départ de notre recherche est que les entreprises appartenant à une même industrie ou un même secteur sont différentes les unes des autres par les ressources et compétences possédées et par leur combinaison. Pour pénétrer au cœur de l'entreprise, il faut partir des notions d'apprentissage et de routines ^(*) qui sont à l'origine du développement des compétences, ce qui a permis d'orienter notre réflexion vers la problématique de comprendre les raisons des différences de performance entre les entreprises, et aux caractéristiques des ressources et compétences contribuant à la construction d'un avantage concurrentiel soutenable et durable. Ce qui fait ressortir notre problématique de recherche : **« Comment créer de la valeur dans un contexte de crise et de concurrence aigüe, si ce n'est en développant ses ressources internes qui combinées et coordonnées produisent des compétences susceptibles de construire un avantage concurrentiel soutenable ? »**

Ce travail s'intéressera aux conditions de création d'un avantage concurrentiel durable et soutenable. Il a pour objectif de comprendre comment les ressources et compétences développées à l'intérieur de l'entreprise peuvent conduire à une performance durable, en tentant de répondre aux questionnements suivants :

- Quel type de ressource crée le plus de valeur ?
- Comment mettre en place les ressources et compétences créatrices d'avantages concurrentiels ?
- Comment soutenir un avantage concurrentiel ?

*- Exemple : les processus de production les plus simples font l'objet d'une division du travail, ainsi, apprendre à fabriquer un produit nécessite un apprentissage au niveau des différents segments du process de travail.

La présente recherche va consister à travailler avec un nouveau cadre d'analyse, dans lequel vont se développer des sujets tels que la création de ressources, l'apprentissage organisationnel, le management des connaissances, l'entreprise apprenante et la construction d'un avantage concurrentiel durable.

Hypothèses de recherche :

Partant du postulat que le management stratégique consiste à identifier, protéger, exploiter et créer des ressources et compétences, l'entreprise est ainsi considérée comme un lieu d'allocation de ressources financières, humaines et matérielles. Il s'agit de passer d'une focalisation sur l'activité à celle sur les ressources et compétences, la stratégie n'est donc plus l'adaptation de la firme à son environnement mais elle est conçue comme la valorisation et le développement des ressources et compétences accumulées.

Dans cette vision patrimoniale de l'entreprise, c'est donc principalement la dotation en ressources des entreprises et de son évolution qui permet d'expliquer les différences de performance observées. Les hypothèses de cette recherche sont les suivantes :

- Si l'avantage concurrentiel repose sur la mise en œuvre de ressources et compétences rares de valeur, alors la stratégie d'entreprise doit tendre vers l'exploitation de telles ressources.
- Si la stratégie est effectivement la poursuite de rentes, il est nécessaire de comprendre le caractère soutenable et la stabilité de l'avantage concurrentiel. Il provient d'un accès plus précoce et plus favorable aux ressources de valeur « avantage au premier acquéreur » ;
- Ce qui différencie l'entreprise du marché ce sont les mécanismes de coordination de ressources qui en faisant l'objet d'apprentissage continu, crée un avantage compétitif.

Méthodologie de recherche :

L'approche choisie pour notre travail de recherche est une approche hypothético-déductive. En effet, en premier lieu la démarche sera descriptive et analytique, en traitant des données théoriques, l'objectif était de comprendre comment le MRC s'est construit à travers l'évolution de la pensée stratégique. La recherche portera aussi sur l'aspect dynamique de la construction des ressources et compétences, et cela dans le but de conceptualiser les hypothèses posées par le MRC à travers une analyse stratégique de l'entreprise, ce qui nous permettra ainsi d'aboutir aux conditions de construction d'un avantage concurrentiel durable et soutenable.

En second lieu, nous avons peu ou prou exploité les résultats d'une étude menée sur le groupe « Amimer Energie», ceci, nous a permis de confirmer les hypothèses posées par la problématique de recherche.

Intérêt du sujet :

Notre travail de recherche porte essentiellement sur le management des ressources et compétences et des conditions de construction d'un avantage concurrentiel durable et soutenable. La raison qui nous a poussée à opter pour cette voie de réflexion est d'essayer de mettre l'accent sur la nécessité pour l'entreprise de développer ses propres ressources et compétences pour prendre l'ascendant sur un marché donné et surtout lui permettre d'aller au-delà des dictats de l'environnement.

Aussi, promouvoir la création d'entreprises est d'une grande importance pour soutenir le développement économique et social de l'Algérie, cependant cela ne suffit plus. Ces entreprises doivent être créées dans un esprit d'innovation de créativité et de vision stratégique à long terme, l'étude du cas Amimer Energie nous permet de comprendre qu'au-delà des contraintes socio-économiques, des success story sont possibles, grâce à des managers volontaires et visionnaires.

Limites de la recherche :

Au cours de la préparation de ce travail de recherche, nous avons rencontrés des difficultés à mener une conceptualisation des apports théoriques sur le terrain, en effet, malgré l'aide précieuse du directeur du système d'information d'Amimer énergie, il a été difficile de mener une analyse plus fine des conditions de développement des ressources et compétences du groupe.

Aussi, le développement du MRC constitue un paradigme récent dans le paysage de la recherche stratégique en général et quasiment inexistant dans l'esprit des entrepreneurs locaux. Nous n'avons donc pas pu constater plus en détail l'application du MRC.

Plan de rédaction :

Le premier chapitre de cette recherche est consacré à l'évolution de la pensée stratégique qui a permis le développement du nouveau modèle de management le « MRC », ses hypothèses et apports conceptuels.

Le deuxième chapitre traitera de l'aspect dynamique des ressources et compétences et leur relation avec l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable et soutenable.

Le troisième chapitre va concerner une monographie sur le Groupe Amimer Energie à la lumière de ses ressources et compétences. Une illustration qui offre une synthèse de la dynamique des ressources et compétences nécessaires à la construction d'un avantage concurrentiel soutenable.

Les résultats d'entretiens réalisés avec le directeur du système d'information, nous permettent de comprendre comment le Groupe s'est muni d'un avantage lui permettant d'être leader sur le marché algérien dans la conception et la fabrication de « Groupes électrogènes ».

Chapitre I :

**Le management stratégique des
ressources et compétences : émergence
et apports conceptuels**

Introduction:

Les préoccupations quant au management des ressources et compétences datent depuis quelques décennies (exploitation des ressources, les services qui en découlent, l'expérience des managers qui les exploitent,...). Une confusion peut exister au niveau des définitions liées aux concepts de ressources et plus particulièrement de compétences. Une présentation de ces concepts et du champ du management s'impose.

L'avènement d'une gestion des ressources et compétences a eu pour effet la création de plusieurs modèles et approches liés aux aspects internes de l'entreprise. D'une conception classique de la stratégie à la théorie évolutionniste, une analyse théorique va permettre de mettre en évidence l'intérêt central des ressources et compétences d'une entreprise pour la construction d'un avantage concurrentiel durable et soutenable.

L'émergence d'une préoccupation commune des spécialistes sur les caractéristiques internes de l'entreprise en tant que paradigme^(*) pour le management s'est fait à la faveur d'un courant en stratégie qui a bâti sa vision sur les ressources et les compétences : le MRC dont les concepts sont de plus en plus pris comme base de développement stratégique.

Les compétences seront qualifiées de stratégiques lorsque les combinaisons de ressources seront de valeur, rares, difficilement imitables et à substituabilité limitée.

Il est difficile de définir le concept de compétence sans passer par une définition pointue des ressources, car la compétence n'est autre que la coordination et la combinaison de ressources. Cependant ce qui distingue une entreprise d'une autre est justement les compétences, car le développement de ces dernières nécessite souvent un apprentissage long à l'intérieur de l'organisation, le défi est donc de combiner aux mieux ses ressources afin de générer des compétences fondamentales capables de conduire à la construction d'un avantage concurrentiel, et c'est le fait de combiner mieux que ses concurrents qui fait que l'avantage concurrentiel devient soutenable et durable.

L'objectif principal de ce chapitre est en premier lieu de comprendre comment s'est construit le MRC à travers l'évolution de la pensée stratégique et de définir les concepts fondamentaux du modèle.

^{*}- Un paradigme, est un cadre général conceptuel dans lequel se développe la recherche de solutions à des problèmes. Exp : Paradigme Marxien, Néoclassique,...

Section 1: d'une conception classique de la stratégie à l'approche évolutionniste

I. La pensée stratégique :

1-Présentation :

La recherche en stratégie a fortement évolué, depuis les années 1980, en effet, face à un environnement de plus en plus instable, de nouvelles approches, tentent de redonner la priorité à l'entreprise dans l'analyse et dans la prise de décision stratégique et ce, en réponse au courant traditionnel inspiré par l'économie industrielle^(*) et qui amène des discussions autour de l'opposition entre la vision porterienne de la stratégie et la vision basée sur les compétences⁽¹⁾.

L'objectif fondamental de la stratégie est la création de valeur, car elle seule peut faire accepter au client un prix supérieur au coût. Elle concerne la définition du périmètre d'activité, allouer des ressources c'est façonner le périmètre de la firme⁽²⁾, ainsi tout choix concernant ce périmètre est stratégique, car il concerne la frontière et l'existence même de la firme⁽³⁾.

1.1. *Les apports de l'économie industrielle :*

Les origines de la pensée stratégique remontent à l'émergence de l'économie industrielle. Issue de l'économie classique et développée par l'université de Harvard, qui, en 1965, publie le premier modèle de formulation de pensée stratégique, fondée sur l'hypothèse d'un équilibre entre les firmes et s'attache à comprendre comment les entreprises issues d'un même secteur industriel coexistent.

Parmi les théories qui ont contribué à construire l'appareillage du management stratégique figure la science économique et en particulier l'économie industrielle⁽⁴⁾.

*- une branche de la théorie économique qui se donne pour objet, l'étude du fonctionnement dynamique de l'industrie sous l'influence de son environnement et des comportements stratégiques des firmes qui la compose)

1 - Amesse (F), Avadikyan (A), Cohendet (P), **Ressources, compétences et stratégie de la firme : Une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences**, Document de travail n° 2006-05 Janvier 2006, p.p 04-16.

2 - Coase (R.H), **La nature de la firme**, Edition : *Economica*, vol. 4, Paris, 1937, pp. 386-405.

3- Coriat (B) et Weinstein (O), **Les nouvelles théories de l'entreprise**, Edition le livre de poche, Paris, 1995, P14.

4 - Angelier (J.P), **Economie industrielle, éléments de méthode**, Edition OPU, Grenoble, 1993.

La notion de stratégie sera par la suite popularisée par Igor Ansoff ⁽¹⁾, dans son ouvrage *Corporate Strategy* également publié en 1965 ⁽²⁾.

A ce titre, les premières modélisations stratégiques considèrent que, les opportunités de l'environnement sont à l'origine de la performance de la firme, cette approche se voit complétée par une conception de la stratégie orientée vers l'entreprise et son comportement, l'avantage concurrentiel se fondait dès lors par rapport aux caractéristiques structurelles des industries.

La compétitivité de la firme dépend de sa capacité à maîtriser ses coûts (critères quantitatifs) et ses facteurs de compétitivité (critères qualitatifs). Les rentes différentielles génèrent un profit lié au savoir-faire (exploitation de la technologie, de l'organisation des informations). Les rentes monopolistiques sont dues à des situations privilégiées que la firme a su se constituer au dépend de ses concurrents.

L'avantage concurrentiel (en d'autres termes la compétitivité) se traduit généralement par une recherche de rentes différentielles et de rentes monopolistiques.

Les rentes différentielles reflètent des différences de coûts qui existent entre plusieurs entreprises concurrentes. Elles trouvent leur origine dans la technologie, le savoir-faire, l'information, l'organisation, la localisation.

Les rentes monopolistiques traduisent à la fois des situations de différenciation des produits, de discrimination par les prix, de monopoles naturels, de brevets de fabrication, d'innovation (lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau procédé de fabrication).

1-2-Le modèle stratégique classique :

Héritage de l'économie industrielle, les premières modélisations de la stratégie considèrent les opportunités de l'environnement comme étant à l'origine des sources de profit, en évaluant les possibilités d'action des concurrents présents. L'attractivité d'un secteur consiste donc à juger des performances potentielles soumises aux forces concurrentielles en confrontation, pour se les approprier.

1 - Ansoff.(I) , **Stratégie de développement de l'entreprise**, Edition DUNOD, Paris, 1965.

2 - Loilier (T), Tellier(A), **Les grands auteurs en stratégie**, Edition EMS , Paris, 2007, p.p 58-73.

Michaël Porter^(*), part du principe que la stratégie qu'il convient d'adopter face à la concurrence dépend obligatoirement d'une compréhension fine des secteurs industriels et de la concurrence qui y règne. Cette maîtrise des forces de la concurrence s'illustre par le déploiement d'une chaîne de valeur qui caractérise le modèle économique de l'entreprise.

Porter formalise une nouvelle approche de la concurrence, ne la limitant pas à un affrontement sur les prix et les produits entre firmes ayant toutes la même stratégie sur un marché. Il montre qu'au sein d'un secteur économique donné, le plus important est de se doter d'une stratégie de long terme, basée sur l'analyse en profondeur de son secteur. Il faut aller jusqu'au bout de la réflexion pour remarquer, que l'entreprise n'est quasiment jamais abordée sous l'angle de ses ressources et compétences internes et de son identité humaine.

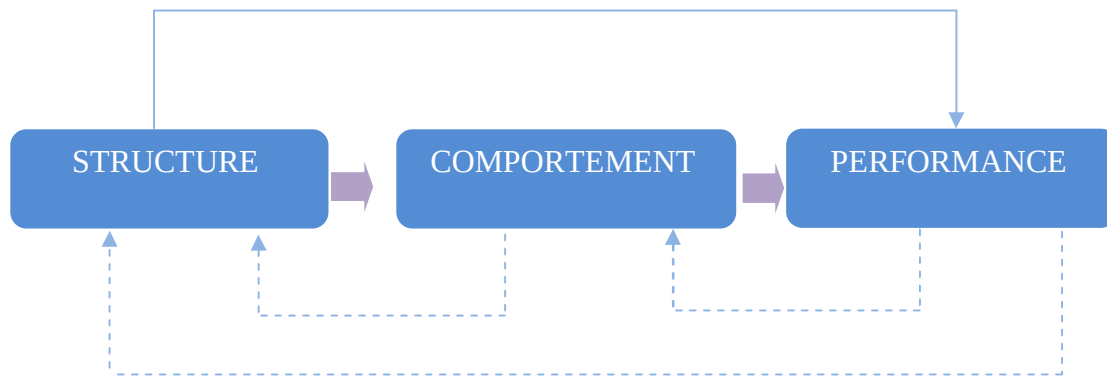
1.3. Le paradigme SCP (Structure-Comportement-Performance) :

Le paradigme SCP était le modèle dominant de l'économie industrielle, et a contribué à modéliser la théorie du management stratégique, il est largement utilisé pour analyser les industries et les stratégies concurrentielles des entreprises, il soutient que la structure du marché détermine le comportement stratégique des firmes dans une industrie et donc affecte aussi sa performance. En partant du principe que la firme est un acteur principal de la vie économique, il s'agit dès lors de donner une dimension stratégique aux décisions qu'elle prend concernant aussi bien son existence que ses frontières⁽¹⁾.

*- Michaël E. Porter est un professeur de stratégie d'entreprise de l'université de Harvard, professeur honoraire dans de nombreuses universités (dont l'Université de Leipzig, également spécialiste de l'économie du développement, il est célèbre pour ses études sur la façon dont une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel en maîtrisant mieux que ses rivaux les forces qui structurent son environnement concurrentiel.

1 - Coase, (R. H), OP.cit, pp. 386-405.

Figure 1 : Paradigme SCP



Source : PORTER M.E., *Choix Stratégiques et Concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1982.

- **Structure :** mesurée en termes d'offre et de demande, d'existence de barrières à l'entrée, de degré d'intégration verticale, et de diversification des produits et services sur un marché donné.
- **Comportement :** définit le comportement stratégique des firmes (création de capacités de production, R & D, prix, investissements en publicité),
- **Performance :** mesurée en termes de rentabilité et de croissance dans l'industrie et dans l'entreprise.

L'articulation entre les objectifs de l'entreprise et la dynamique des rentes permet de mettre en évidence l'environnement et les stratégies de l'entreprise. Elle a pour objectif la recherche du profit, de la croissance, d'une part de marché, d'une hausse du chiffre d'affaires. Cette recherche de compétitivité se traduit par une recherche de rentes différentielles (économies d'échelle, économies d'envergure...) ou monopolistiques (différenciation, discrimination, qualité...).

- Les rentes Ricardiennes sont issues de la possession d'une ressource rare ;
- Les rentes de monopole, dues au caractère unique d'un produit ;
- Les rentes schumpetériennes (ou entrepreneuriales) liées au développement de nouvelles ressources ou de nouvelles possibilités d'utilisation.

- Les quasi-rentes liées aux ressources spécifiques à l'entreprise, c'est-à-dire à la capacité à valoriser ses actifs.

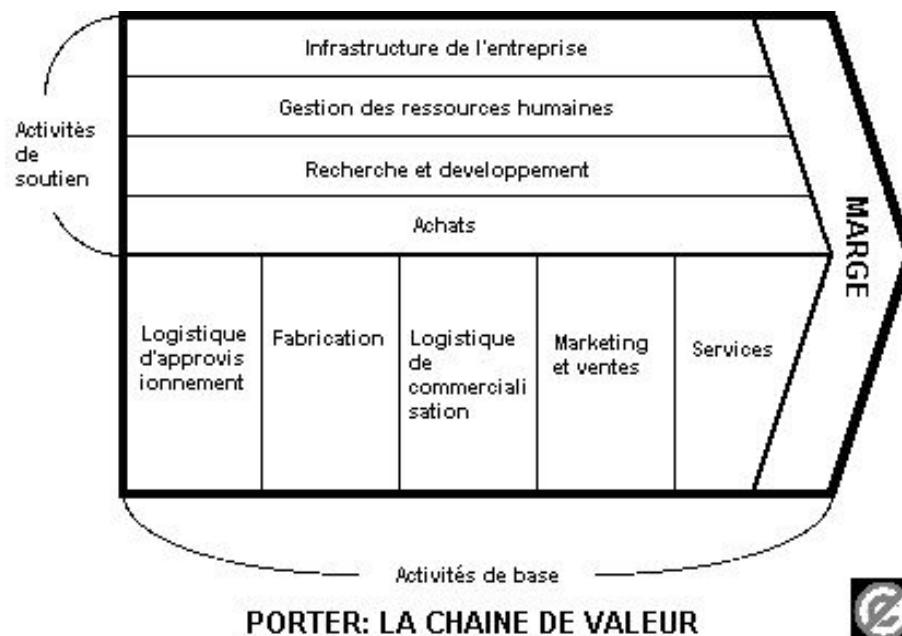
1.4. Des concepts descriptifs :

A la suite de cette première approche, Michael Porter propose une batterie d'outils conceptuels pour diriger le raisonnement. L'idée prédominante consiste à élaborer une méthodologie à l'attention des décideurs afin qu'ils puissent évaluer les conséquences des décisions, indépendamment des modèles mathématiques ou probabilistes mais de façon compatible avec l'économie industrielle :

1.4.1. La chaîne de valeur :

L'argument de base de l'approche Porterienne sur la stratégie est bien connu : la performance supérieure d'une firme s'explique par l'avantage concurrentiel émanant de son positionnement unique dans l'industrie, que ce soit en termes de coûts ou en termes de différenciation. Un tel positionnement est basé sur les activités réalisées par la firme et systématisé dans une chaîne de valeur

Figure 2 : La chaîne de valeur

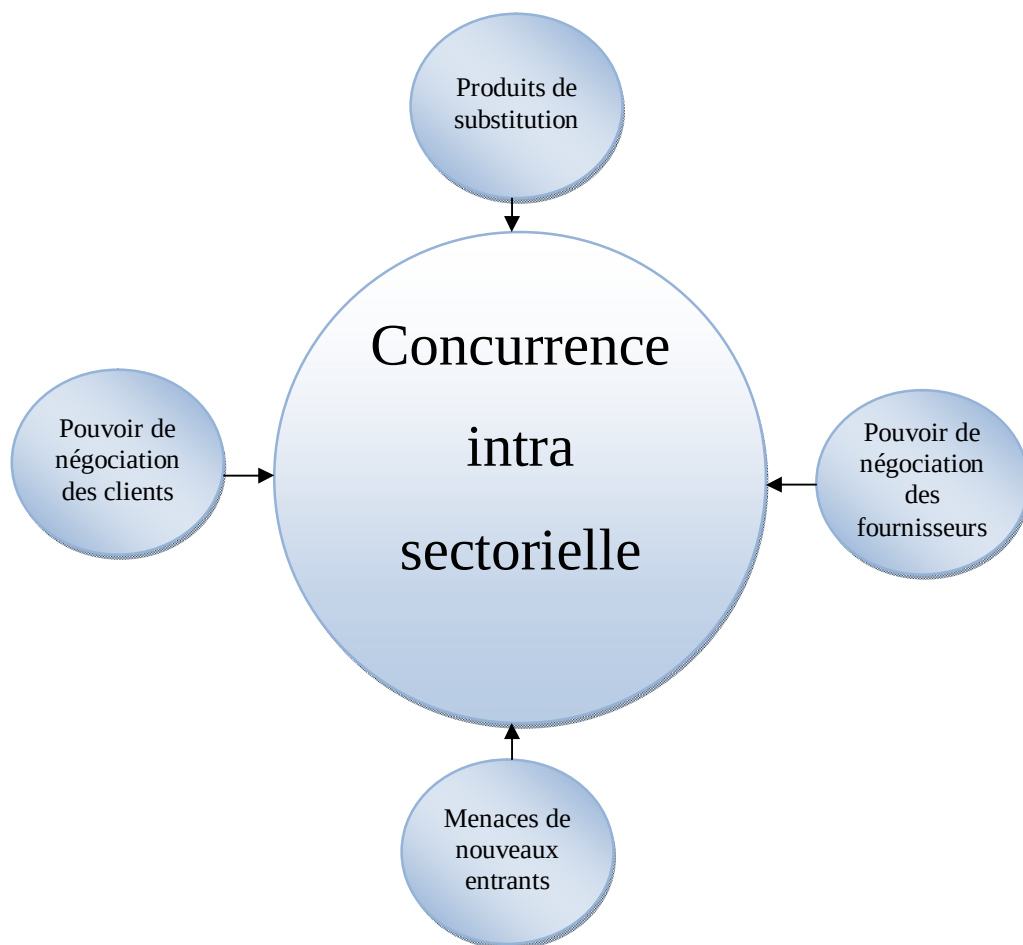


Source : M.E.Porter, *choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence*, Edition Economica, Paris 1980

1.4.2. Le modèle des cinq forces :

Les cinq grandes forces de la concurrence fournissent le cadre dans lequel luttent toutes les firmes d'un secteur, mais certaines ont une meilleure rentabilité que d'autres ; résultat d'une attitude stratégique particulière. Des différences de compétence existent aussi dans les domaines de la commercialisation, de la réduction des coûts, de la direction d'entreprise, de l'organisation en lien avec des positions stratégiques et des résultats finaux, la structure industrielle d'un secteur détermine les potentialités d'avantages concurrentiels accessibles à la firme¹.

Figure 3 : Les cinq forces concurrentielles



Source : M.E.Porter, *choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence*, Op.cit.

1 - Laroche (H), Nioche (J.P), **Repenser la stratégie , fondements et perspectives**, Edition VUIBERT, Paris, 1998, p.p. 135-141.

➤ ***La menace de nouveaux entrants.***

Les nouveaux entrants dans un secteur apportent avec eux de nouvelles capacités, le désir de conquérir une part de marché, et des ressources industrielles. La menace de nouveaux entrants dans un secteur dépend des obstacles à l'entrée qui existent et de la réaction des concurrents....

Il existe 06 grands facteurs qui peuvent constituer des obstacles à l'entrée :

➤ ***L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants :***

- La rivalité entre les concurrents existants prend la forme de manœuvre.
- Pour obtenir une position avantageuse, à l'aide d'une tactique fondée sur la concurrence par les prix, sur les batailles publicitaires, sur l'introduction de nouveaux produits, sur

➤ ***La pression exercée par des produits de remplacement :***

Toutes les firmes d'un secteur sont au sens large du terme, en concurrence avec les secteurs qui fabriquent des produits de remplacement. Plus les produits de remplacements offrent une possibilité intéressante de prix, plus le plafond auquel se heurtent les profits du secteur est résistant.

L'identification des produits de remplacement consiste à rechercher les autres produits remplissant la même fonction. Cette tâche demande beaucoup d'ingéniosité et peut conduire l'analyste dans des secteurs en apparence très éloignés du secteur de départ. Les produits de remplacement qu'il faut surveiller sont ceux où l'évolution va dans le sens d'une amélioration du rapport qualité-prix par rapport à celui du secteur ou ceux qui sont protégés par des secteurs où les profits sont élevés.

➤ ***Le pouvoir de négociation des clients :***

Les clients luttent dans le secteur en contraignant à des baisses de prix, en négociant des services plus étendus ou de meilleures qualités et en jouant un concurrent contre l'autre. Toutes ces actions s'exercent au dépend de la rentabilité du secteur.

➤ ***Le pouvoir de négociation des fournisseurs :***

Les fournisseurs peuvent disposer d'un pouvoir de négociation en menaçant d'une augmentation leurs prix ou de réduire la qualité des produits et services achetés. Des fournisseurs puissants ont ainsi la possibilité de comprimer la rentabilité d'un secteur si ce dernier est incapable de répercuter dans ses prix la hausse des coûts.

Les approches fondées sur les ressources et compétences, vont pouvoir expliquer les fondements de l'avantage concurrentiel en prenant en compte des éléments internes et des processus organisationnels, c'est-à-dire par rapport aux ressources et compétences dont dispose une firme. Pour cela, une chronologie de l'évolution de l'approche stratégique, est nécessaire, afin de comprendre comment et pourquoi est-on passer d'une conception classique de la firme à une conception en termes de ressources et de compétences.

2-Chronologie de la pensée stratégique :

2.1. Cadre traditionnel (les premiers modèles stratégiques) :

Apparue au milieu des années 50, il s'agissait de faire apparaître les forces et faiblesses d'une entreprise d'une part, les menaces et opportunités de l'environnement d'autre part, les outils stratégiques vont servir à modéliser les caractéristiques d'un secteur d'activité, la performance est donc, la conséquence d'une évaluation du risque sur un secteur (menaces et opportunités), en fonction des ressources de la firme (forces et faiblesse), cette conception correspond à une vision de l'entreprise comme une « boîte-noire », c'est-à-dire que ce n'est pas l'entreprise qui se construit des ressources et compétences, mais elle cherche à s'adapter aux conditions de l'environnement en se dotant de ressources et compétences.

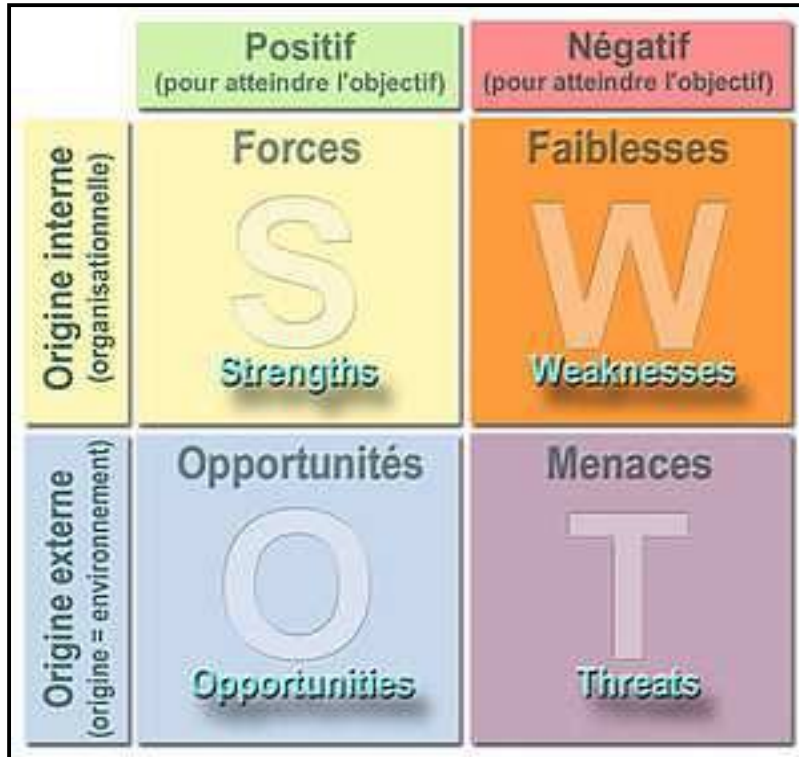
2.1.1. Le modèle SWOT :

Le modèle SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) tente d'identifier les facteurs environnementaux qui favorisent la performance, il est un outil de stratégie d'entreprise qui permet de déterminer les options stratégiques envisageable au niveau d'un DAS (*). Il est souvent considéré comme la formule type du raisonnement stratégique pour la plupart des domaines de gestion, il est un cadre décisionnel issu de l'économie classiques, à ce

*- Domaine d'Activité Stratégique, un ensemble de couples produits-missions présentant des caractéristiques similaires, ou encore partageant les mêmes facteurs clés de succès.

titre il comporte des fondements précis pour l'action stratégique entraînant des conséquences irréversibles à prendre en compte ⁽¹⁾.

Figure 4: le modèle de l'analyse SWOT



Source : M.E.Porter : l'avantage concurrentiel, Edition Dunod , Paris, 1999.

Il faut relier les opportunités aux ressources. L'entreprise et son entrepreneur doivent identifier les opportunités et les risques sur un secteur d'activité.

Le schéma global consiste à évaluer et constater les opportunités que l'entrepreneur peut tenter de s'approprier selon le niveau de risque qu'il perçoit entre les compétences de la firme et l'environnement.

Ce modèle a l'avantage d'être attractif en raison de sa logique cartésienne. Il peut s'appliquer à une situation simple en permettant l'extraction d'informations quantifiées. Il permet surtout en situation complexe de concevoir une schématisation rapide d'une réalité.

1 -Porter (M.E), **L'avantage concurrentiel**, Edition Dunod, Paris, 1999.

2.1.2. Les matrices de portefeuille d'activités :

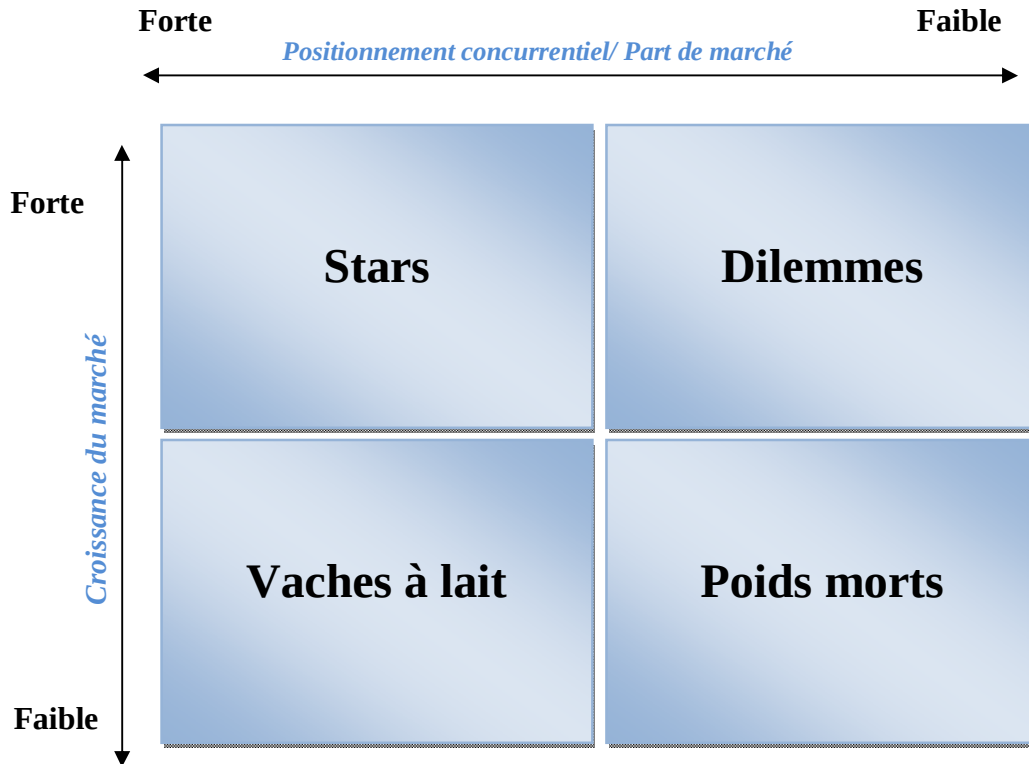
Les années 1960, marquées par la prolifération des " matrices de portefeuille de produits", les cabinets de consulting (Ex : le BCG^(*)). L'apparition de ces sociétés de conseil va affiner l'analyse, elles proposent d'analyser le positionnement des produits de l'entreprise selon deux critères : l'attractivité du marché en terme de cycle de vie du produit, et le positionnement concurrentiel, c'est-à-dire la part de marché de l'entreprise. En ces temps où la croissance économique ralentit, il s'agit dès lors de réduire les coûts à partir des économies d'échelle, ou de l'effet d'expérience.

La croissance économique ralentit et représente une véritable rupture avec les firmes planifiées. Il s'agit de réduire les coûts à partir des économies d'échelle ou de l'effet d'expérience. Le principe de base des matrices consiste à identifier et à raisonner selon la relation entre les parts de marché détenues et celle qu'elle devra s'approprier pour atteindre le niveau d'activité critique (taille minimale critique).

Le BCG des secteurs d'activité ou la concurrence s'exerce sur un nombre limité d'aspects (les couts) à des secteurs ou il existe plusieurs sources de différenciation concurrentielle (offre, qualité, technologie). Ces avantages concurrentiels présentent des niveaux variables de force. Certains sont faciles à copier, d'autres sont difficilement reproductibles.

*- Le Boston Consulting Group : célèbre cabinet de conseil en stratégie, propose d'évaluer sur une matrice chaque activité de l'entreprise. Cette matrice est une matrice d'allocation de ressources au sein d'un portefeuille d'activités.

Figure 5 : Matrice BCG



Source : Conception personnelle à partir de différentes lectures.

- L'axe vertical de la matrice indique le taux de croissance du marché correspondant au domaine d'activité considéré.
- L'axe horizontal de la matrice correspond à la part de marché relative détenue par l'entreprise.
- La surface des différents cercles est proportionnelle au chiffre d'affaire réalisé.

Les quatre cases correspondent chacune à quatre situations particulières : les stars ou étoiles, les vaches à lait, les dilemmes et les points morts.

- **Les stars ou étoiles** : ils connaissent une forte croissance et une forte part de marché. La stratégie utilisée alors est d'investir en moyens financiers importants pour garder la position actuelle. Mais avec la saturation progressive du marché, les stars deviendront un jour des vaches à lait.

- **Les vaches à lait** : dans un marché connaissant une croissance ralentie, ils disposent d'une forte part de marché. D'un point de vue stratégique, il faut maintenir leur position, dégager une quantité de cash permettant de financer d'autres produits d'une même marque, et plus particulièrement les dilemmes.
- **Les dilemmes** : dans un marché en forte croissance, ils détiennent une faible part de marché. L'entreprise est fortement concurrencée, elle doit alors analyser pourquoi son produit détient une part de marché réduite. Elle peut aussi décider d'allouer des moyens financiers plus importants afin de transformer ses dilemmes en stars.
- **Les points morts** : ce sont des produits détenant une faible part de marché dans un marché en fort déclin. L'entreprise éprouve beaucoup de difficultés à faire survivre ses produits classés comme points morts. Elle doit alors se demander s'il n'est pas préférable financièrement de les enlever du marché.

Grâce à la matrice BCG, une entreprise peut mieux comprendre la position de ses produits et adopter une stratégie adéquate :

- Maintenir la part de marché des stars ;
- Exploiter au maximum les vaches à lait ;
- Développer les dilemmes pour qu'ils deviennent des stars ;
- Abandonner les points morts qui coûtent trop cher.

2.2. L'avantage concurrentiel :

L'approche qui a dominé les années 1980, consistait à définir les moyens qui conduisent à la construction d'un avantage concurrentiel et à sa défense en rapport avec les caractéristiques de l'environnement. Pendant les années 1980. L'idée de Porter⁽¹⁾, est d'aider une firme à analyser l'ensemble de son secteur d'activité, à prévoir son évolution, à situer la place de ses concurrents et la sienne, et à traduire, face à la concurrence en une stratégie adaptée et cohérente. Pour cela, Porter part du cadre général d'analyse de la structure d'un secteur et de celle de la concurrence. Ce cadre est fondé sur l'analyse des cinq (05) forces concurrentielles, qui interviennent dans un secteur et leurs conséquences stratégiques, l'on se pose dès lors les questions suivantes :

1 - Porter (M.E), **l'avantage concurrentiel**, Op.cit,

- Comment acquérir un avantage concurrentiel durable ?
- Comment les interconnexions permettent-elles de renforcer un avantage concurrentiel?
- Quelles sont les implications stratégiques des solutions correspondant à ces deux problèmes?

M. Porter montre comment le cadre analytique peut servir à la mise au point d'une stratégie, face à la concurrence, dans divers contextes sectoriels. Le cadre est complété, grâce à un examen systématique des grands types de choix stratégiques auxquels sont confrontées des firmes qui se font concurrence à l'intérieur d'un secteur déterminé. L'entreprise adopte une stratégie en fonction des caractéristiques de répartition du pouvoir sur le secteur, elle peut suivre une stratégie de coût pour être la moins chère sur le secteur, de différenciation sur les produits et la qualité, pour être mieux perçue par le client, ou une stratégie de concentration sur un groupe de clients particuliers. Aussi, une analyse fine de la chaîne de valeur, offre l'avantage de mettre en évidence les interconnexions entre les différentes étapes de production et les activités contribuant à la différenciation, il met en évidence que les décisions internes dépendent de la capacité des dirigeants à exploiter les sources d'avantages concurrentiels.

Trois grandes catégories de stratégies permettent à l'entreprise d'avoir un ascendant sur son secteur d'activité :

➤ **La stratégie de domination par les coûts :**

Cette stratégie consiste à atteindre dans un secteur une domination globale au niveau des coûts, grâce à un ensemble de mesures fonctionnelle.

La domination par les coûts demande la mise en place d'économies d'échelles efficaces, la recherche vigoureuse des réductions des coûts que permet l'expérience, le contrôle des coûts et des frais généraux, la volonté d'éviter des comptes de clients marginaux, une minimisation des coûts dans le domaine de la recherche et développement, les services, de la force de vente et de la publicité. Le but étant d'obtenir, via le coût faible, des profits supérieurs à la moyenne du secteur.

➤ **La différenciation :**

Cette stratégie consiste à proposer un produit qui soit perçu comme unique au niveau de l'ensemble du secteur. Les démarches de différenciation peuvent prendre plusieurs formes : une conception originale, une image de marque, une forme technologique, ou un réseau de distribution.

➤ **La concentration :**

Elle consiste à se concentrer sur un groupe de clients particuliers, sur un segment de la gamme de produits, sur un marché géographique. Cette stratégie repose sur l'idée que la firme est capable de desservir sa cible stratégique en consommant moins de ressources que les concurrents qui luttent dans un domaine plus large. Cette situation assure des défenses face à chacune des forces de la concurrence.

2.3. Redéfinition des conditions de l'avantage concurrentiel :

Les années 1990, sont caractérisées par la globalisation stratégique, face à un environnement instable et imprévisible, face à un contexte de saturation concurrentielle, il n'est plus question pour les entreprises de s'adapter uniquement, mais de modifier les règles du jeu en leur faveur. Il s'agit ainsi de comprendre comment construire un avantage concurrentiel durable dans le temps et soutenable.

Face à une concurrence de plus en plus affutée, les entreprises reconfigurent leurs modes d'organisation, en allégeant leurs structures et en réorganisant leurs activités. La mondialisation de l'économie et l'exacerbation de la concurrence conduisent les entreprises à se recentrer sur le cœur de leur métier, c'est-à-dire les activités où elles possèdent une compétence distinctive qui leur confère un avantage concurrentiel leur permettant d'infléchir le marché.

Pendant longtemps l'analyse de l'environnement a dominé dans la réflexion stratégique, il s'agissait dès lors de mettre en évidence les activités de l'entreprise les mieux aptes à s'adapter aux conditions de l'industrie, la stratégie était adaptative. Cependant, il est apparu que l'entreprise aussi participe à la construction de son environnement, et ce par la mobilisation de ses ressources, compétences, capacités et organisation afin de construire un avantage concurrentiel soutenable et durable face aux concurrents.

II-Les fondements évolutionnistes de la firme :

1- L'approche évolutionniste :

Le point de départ de l'approche évolutionniste est un double rejet :

- Rejet d'une vision néo-classique pour qui la firme est réductible à une combinaison de techniques, et ne prend donc pas en compte l'organisation ;

- Un second rejet qui relève d'une approche transactionnelle pure, selon laquelle, le tout de la firme se ramène à un nœud de contrats⁽¹⁾ implicites ou explicites, qui pour les auteurs, la firme est complètement dématérialisée.

1.1. Le concept d'évolutionnisme :

Avec l'apparition des hypothèses évolutionnistes, la firme n'est plus un système fermé dont la croissance est soumise aux pressions environnementales. Les comportements des firmes ne tendent plus vers la stabilité mais au contraire vers l'extension des conditions d'acquisition et d'exploitation des ressources. L'évolution biologique est à l'origine de cette approche économique au travers des conditions de sélection et d'évolution des firmes⁽²⁾.

La démarche stratégique consiste à chercher la concordance entre l'entreprise et les caractéristiques de l'environnement. Partant d'une définition de la stratégie sur le thème de l'environnement qui constate que, toute décision qui a pour but de rendre l'entreprise compétitive à long terme, de se renforcer par rapport à un environnement où règne la concurrence, est stratégique. Pour expliquer les différences de performance, l'économie évolutionniste se différencie de la démarche du positionnement, qui considère que la stratégie est un processus analytique c'est-à-dire que c'est la structure du secteur ou de l'industrie qui oriente la position stratégique qui, à son tour dicte la structure de l'entreprise en raisonnant à partir de la formation et de la modification des organisations⁽³⁾.

1.2. Adam Smith et la division du travail :

Smith^(*) pose les premières hypothèses de la spécialisation du travail. Il met en avant l'habilité, la dextérité et les jugements en termes de compétences devant être dirigées en vue d'une évolution de la performance. Il s'agit d'interpréter la proposition de Smith sur les conséquences de l'enrichissement horizontal et vertical du processus de production afin de se

1 - Oussalem (M.O), **Eléments d'économie d'entreprise : définition et nature de l'entreprise**, séminaire en Management, Janvier 2005.

2 - Romanelli (E), Tushman (M.L), **Organisational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test**, Academy of Management Journal, vol. 37, no. 5, 1994, pp. 1141-1161.

3 - Mintezberg (H), **Safari en pays stratégie**, Edition Village Mondial, Paris, 1999.

*- ADAM SMITH, 1723- 1790, père de la science économique moderne, professeur à l'université de glasgow, son principale ouvrage « la richesse des nations » considéré comme l'une des œuvres fondatrice de l'économie moderne)

concentrer à un travail particulier et à exploiter le talent ou le génie que l'homme peut avoir. Il identifie trois voies d'amélioration des performances de production¹.

L'importance de la compréhension du travail à réaliser afin de découvrir une innovation;

- La compétence à exploiter les principes mécaniques pour concevoir des machines de production;
- La faculté à saisir de nouvelles combinaisons à partir des systèmes précédents.

1.3. L'évolution biologique :

Elle est à l'origine de l'approche évolutionniste, c'est-à-dire que de la même manière qu'en biologie, la sélection naturelle agit à long terme sur la sélection des espèces, en économie c'est aux structures des firmes qu'il faut se référer pour comprendre l'évolution. Comme en biologie les "gènes" sont pour les évolutionnistes les "routines" appliquées par les agents et qui fondent leurs comportements².

2. Notions fondamentales de l'évolutionnisme :

Pour pénétrer à l'intérieur de la firme, il faut partir de deux notions fondamentales de l'évolutionnisme, les routines organisationnelles, l'apprentissage organisationnel et les capacités dynamiques :

2.1. Les routines organisationnelles :

On appelle routine organisationnelles un ensemble de dispositifs, de règles et de mécanismes utilisés pour solutionner les problèmes posés par, l'apprentissage d'une technique ou d'un ensemble de techniques, ils peuvent être formels et écrits (réunions hebdomadaires de coordination entre les services, procédures à suivre en cas de panne d'une machine, comptes rendus de visites d'une foire, expositions, ...etc.).

C'est un processus par lequel, la répétition et l'expérimentation font que, au cours du temps, des tâches sont effectuées mieux et plus vite, et que de nouvelles opportunités, dans les modes opératoires sont sans cesse expérimentés.

Les connaissances engendrées par l'apprentissage, sont comprises dans des routines organisationnelles, en raison de la complexité des interactions qu'elles mettent en œuvre, ces

1 - Magakian (J.L), Payaud (M.A), **100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise**, Edition BREAL, Paris, 2007, p 62.

2 - Coriat (B) Weinstein (O), Op. cit, chap 4.

routines ne peuvent être codifiées et sont donc tacites. Contrairement aux routines statiques qui consistent en la répétition des pratiques antérieures au sens strict, les routines dynamiques sont sans cesse orientées vers l'apprentissage fait de comportement de recherche. Les routines :

- Impliquent des acteurs multiples et sont donc des phénomènes sociaux complexes ;
- Prennent forme dans la répétition et sont le résultat d'un processus expérimental ;
- incorporent des savoirs tacites qui les rendent difficilement programmables.

A la question comment distinguer une firme d'une autre, la réponse peut figurer sur la base des apprentissages que les firmes ont su mettre en œuvre, deux firmes peuvent se distinguer par la nature et la qualité des routines qui sont leur patrimoine irréductible¹.

2.2. L'apprentissage organisationnel :

La rationalité des acteurs est limitée, cette rationalité conduit à une perception différenciée de la valeur des ressources, ces asymétries conduisent à des situations de déséquilibre dans l'usage des ressources ce qui implique des positions concurrentielles distinctes, et donc une situation d'hétérogénéité des entreprises².

Les membres de l'entreprise sont les créateurs des routines que Simon définit comme "des solutions satisfaisantes à un problème donné", donc l'entreprise ne peut apprendre ni créer de nouvelles routines que par le biais de ses membres soit par l'absorption de nouveaux membres soit par l'apprentissage organisationnel.

L'apprentissage est donc le moteur et ce qui justifie l'existence de la firme, une des propriétés de l'apprentissage est qu'il peut surmonter la rationalité limitée des individus. Il découle du principe qu'une entreprise en tant qu'organisation sociale ne cesse d'apprendre et de se forger des compétences à travers des routines :

- Il permet à l'entreprise de développer des compétences et de les matérialiser à travers des produits ;
- Il renouvelle constamment le patrimoine ressource de l'entreprise ;
- Il détermine les combinaisons des ressources ;
- Il concrétise les compétences en délivrant un bien de valeur supérieure ;

1 - Coriat (B), Weinstein (O), Op.cit, chap 4.

2 - Simon. (H)., **De la rationalité substantive à la rationalité procédurale**, Document N°5, revue PISTES, N°3,1992, p.193.

- Il est donc le moteur de ce qui justifie l'existence de la firme, il permet aussi de surmonter les limites cognitives des individus.

2.3. Les capacités dynamiques :

La théorie économique évolutionniste ⁽¹⁾ identifie les capacités dynamiques des firmes comme étant les déterminants de leur comportement stratégique et de leur performance. En effet, durant les années quatre-vingt, on remarque une prise de conscience de l'importance des capacités de l'entreprise à utiliser, créer et concevoir des ressources.

«Les capacités dynamiques, sont perçues comme l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des routines internes et externes faites de divers usages de ressources spécifiques à la firme»².

Les capacités organisationnelles concernent les savoir-faire de l'entreprise, en tant qu'organisation. Elles conditionnent la qualité de la mise en œuvre des compétences et renvoient aux routines dynamiques acquises par l'organisation, c'est un savoir tacite collectif. l'aptitude d'un groupe de ressources à accomplir une tâche ou une activité, et l'aptitude d'une firme à intégrer, construire, et reconfigurer des routines internes et externes faites de divers usages de ressources spécifiques.

2.4. Critiques des modèles issus de l'économie industrielle :

Ce que les évolutionnistes veulent mettre en évidence, c'est l'idée qu'au-delà des facteurs qui la compose (équipements, combinaisons techniques, type de distribution, main d'œuvre,...) ce ne sont pas forcément les différences repérables dans le choix des facteurs, mais la nature des savoir-faire accumulés, ce sont donc, les savoir-faire et compétences organisationnelles qui fondamentalement permettent de distinguer une firme d'une autre.

Alors que l'environnement concurrentiel est de plus en plus instable, la logique d'adéquation à l'environnement semble dépassée, car dans l'économie industrielle, l'analyse de la structure de l'industrie suffit à aider les dirigeants à comprendre et formuler une stratégie, cette conception est de moins en moins pertinente, car les différences de performance entre des entreprises même issues du même secteur ou d'une même industrie est à expliquer à travers des données internes.

1 -Penrose(E) : **The theory of the growth of the firm**, 1ère Edition Oxford University Press, 1959, Chap1.

2 -Teece (D.J.), Pisano (G.), Shuen (A.), **Dynamic Capabilities and Strategic Management**, Strategic Management Journal,18, Paris, 1997, p.p 509-533.

La limite tient aussi au caractère "boîte noire" du modèle classique et à son incapacité à décrire ce qui se passe en interne. Car pour les classiques, l'intérieur de l'entreprise intéresse plus les ingénieurs que les économistes. L'entreprise étant considérée, comme un outil de production, une fonction technique, transformant des inputs en outputs.

Section 2 : le Modèle des Ressources et Compétences (MRC) : présentation et apports conceptuels

I-Présentation du MRC :

1. Point de départ du MRC : la Resource Based View (RBV)

La réflexion stratégique dans le paradigme RBV ⁽¹⁾, se concentre sur la spécificité des ressources internes de l'organisation et leur valorisation. Son principal objectif est de comprendre les écarts de performance entre des entreprises évoluant au sein d'un même environnement et d'identifier les facteurs qui entretiennent ces différences.

L'élément majeur est le principe d'hétérogénéité des firmes, le point de départ est le constat empirique selon lequel les entreprises issues d'une même industrie sont différentes les unes des autres du point de vue des ressources possédées et des possibilités de combinaison de celles-ci, et qu'il existe une inertie entre ces différences. La RBV ne se pose pas en théorie alternative mais en complément au cadre d'analyse Porterien. A ce niveau, le principal apport de la RBV repose sur l'éclairage supplémentaire qu'elle fournit quant à la création de valeur par rapport à l'analyse Porterienne.

1.1. Une nouvelle théorie de la firme :

L'approche fondée sur les ressources, en anglais, Ressources- Based-View), a été développée dans les années 80 par Wernerfelt ⁽²⁾, elle souligne l'importance des facteurs internes et spécifiques de l'entreprise pour comprendre ses performances. Ses fondements peuvent être trouvés dans les travaux d'Edith Penrose ⁽³⁾, qui considérait la firme comme "un ensemble de ressources humaines et matérielles productives », elle se penche sur la question de savoir comment les processus internes à l'entreprise influent sur leurs comportements.

1 -Isckia(T), **De la « Resource-Based-View » à la « Knowledge-Based View » : quelle vision de l'entreprise pour le knowledge management ?**, Document de travail 06.2008, p.p 03-27.

2 -Wernerfelt, (B)., **A Resource-Based View of the Firm**, Strategic Management Journal, 1984, p.p 171-180.

3 - Penrose(E) : Op.cit, Chap1

En partant de cette conception innovante pour la discipline managériale, Wernerfelt poursuit la réflexion en se focalisant sur trois points en particulier qui définissent le cadre d'analyse :

- L'entreprise n'est pas considérée au travers de son portefeuille d'activités (produits, marchés), mais comme un ensemble unique de ressources tangibles et intangibles ou comme un portefeuille de compétences et de ressources distinctes. Ces ressources peuvent être : financières, humaines, technologiques, physiques, ... ;
- Les entreprises sont hétérogènes en raison de la nature des ressources qu'elles détiennent et par la façon qu'elles les utilisent ;
- La nature des ressources et la façon qu'elle a de les utiliser déterminent la capacité de la firme à être compétitive.

Par conséquent, la compétitivité de l'entreprise n'est pas fondée sur sa seule aptitude à se plier aux règles du jeu du marché, mais cette approche souligne l'importance des facteurs internes et spécifiques de l'entreprise pour comprendre ses performances. Celles-ci reposent donc :

- D'une part, sur la qualité des ressources engagées par l'entreprise pour la réalisation d'un produit ;
- Et d'autre part, sur une utilisation judicieuse des ressources engagées de tous types.

L'auteur introduit la notion de spécificité des ressources comme déterminant la capacité d'une entreprise à réaliser des profits soutenables et supérieurs à ceux des concurrents.

Les ressources spécifiques sont des ressources qui n'existent que par leur participation à des processus particuliers dont elles sont la manière d'être et qui sont de ce fait totalement intransférables d'un processus à l'autre. La spécificité intervient donc dans les propriétés de transférabilité et de reproductibilité d'une ressource d'un processus de production à l'autre, et d'une entreprise à l'autre.

1.2. Hypothèses de base de la RBV :

- **La première hypothèse :** l'hétérogénéité des ressources possédées par les entreprises, ces différences sont à la base des différences de performance ;
- **La deuxième hypothèse :** les entreprises cherchent à accroître leur performance ;

- **La troisième hypothèse** : la croissance des entreprises repose sur les ressources et compétences existantes (Penrose 1959) ;
- **La quatrième hypothèse** : pour le management stratégique, atteindre et stabiliser un certain niveau de performance passe par une accumulation de ressources et de valorisation des compétences ;
- **La cinquième hypothèse** : le développement des ressources et compétences suppose que l'entreprise parvienne à générer son fond de ressources et compétences acquis de façon exogène ou endogène. (Croissance interne, acquisition sur le marché).

Au-delà de la spécificité des ressources engagées, la compétitivité d'une entreprise se fonde en second lieu, selon la RBV sur sa capacité à opérer des combinaisons judicieuses et à renouveler ces combinaisons desquelles naissent les compétences, qui contribuent à la construction d'avantages concurrentiels soutenables.

La RBV introduit donc un nouveau facteur d'hétérogénéité entre les entreprises, les différentes combinaisons seront autant de facteurs de compétitivité. De même, elle admet la possibilité pour des entreprises qui ne disposent pas d'une capacité à renouveler leur base de ressources d'innover en opérant de multiples recombinaisons.

Pour la mise en œuvre de ces combinaisons, un rôle central est joué par les compétences organisationnelles qui sont comprises comme les capacités à manager et superviser les ressources, la capacité d'utiliser ces ressources à travers des processus organisationnels afin d'obtenir les résultats attendus.

La RBV, permet de traiter directement la dimension de l'organisation interne de l'entreprise. De plus, elle fournit un cadre pour visualiser les multiples interactions et permet de dépasser le cadre systémique des analyses traditionnelles en expliquant les relations qui s'opèrent entre les firmes.

1.2. La problématique posée par le MRC :

La première problématique du MRC était l'étude des raisons des différentiels de performance entre les firmes et aux caractéristiques des ressources et compétences contribuant à la construction d'un avantage concurrentiel soutenable et durable. Le modèle part des constats suivants :

- Les entreprises sont différentes en terme de ressources contrôlées, nécessaires pour la mise en œuvre de leurs stratégies ;
- Ces différences sont stables dans le temps ;
- La présence dans des secteurs ou industries d'autres concurrents n'annule pas ces différences.

Le modèle propose une focalisation sur les ressources et les aptitudes différentielles conférant à la firme une meilleure efficacité, il souligne que les ressources et les compétences spécifiques à la firme sont plus importantes que les effets des caractéristiques de l'industrie elle-même. L'approche est basée sur la quête des ressources et compétences créatrices d'avantages concurrentiels soutenables.

Les questions posées par le MRC sont :

- Comment mettre en place les ressources et compétences capables de créer un avantage concurrentiel soutenable ?
- Quel type de ressource crée le plus de valeur ?
- Quels sont les effets des capacités sur la performance?¹

Barney, soutient que l'éventualité d'un avantage concurrentiel dépend de l'existence de marchés de facteurs stratégiques imparfaits, car c'est le jeu concurrentiel(concurrents, clients, fournisseurs, substituts, entrants, facteurs externes) qui les définissent, cependant ils n'ont pas la même importance en fonction de la dotation en ressources, les firmes peuvent obtenir des résultats supérieurs lorsque le coût des ressources nécessaires à la mise en œuvre de leurs stratégies est significativement moindre que leur valeur économique.

Donc les firmes dotées de ressources uniques qui leur confèrent un avantage concurrentiel soutenable tirent partie d'une perception particulièrement aigüe de la valeur future de ces ressources lors de leur acquisition.

Pour le management stratégique, une des fonctions principales de l'entreprise est d'être ce lieu d'accumulation, de valorisation et de création de ressources et compétences qui fait de l'entreprise une entité apprenante, c'est-à-dire une organisation qui se nourrit des expériences, des compétences et des savoirs individuels grâce à une culture qui encourage les débats, les défis et les remises en question au travers d'une vision commune et partagée.

1 - Barney (J.B.), **Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy**, Management Science, 10, October 1986, p.p1231-1241.

Ce qui fait la différence entre la firme et le marché, c'est le processus de coordination et de combinaison des ressources à travers l'apprentissage organisationnel, pour construire un avantage concurrentiel. Elles permettent le maintien de rentes grâce à leur faible mobilité sur le marché.

Les notions de ressources et de compétences renvoient l'analyste, l'observateur et le manager à ce que l'entreprise sait le mieux faire, et à ce qu'elle peut trouver sur le marché. Le MRC joue un rôle important pour formuler une stratégie, en fournissant un cadre d'analyse et d'identification des actifs stratégiques, ce qui peut aider les dirigeants dans le choix de la stratégie à adopter.

Il définit une firme à partir de ce qu'elle est capable de faire, on peut ainsi envisager la firme comme l'articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de prestations reposant sur la mise en œuvre de ressources.

1.4. Les hypothèses du MRC :

➤ **La première hypothèse :** Les processus organisationnels forment un ensemble de routines et cet ensemble de routines constitue la mémoire de l'organisation.

« Nous utilisons ce terme de routine pour englober les caractéristiques des firmes allant des routines techniques spécifiques pour produire des biens et services, jusqu'aux procédures d'embauche, de séparation, de lancement d'un inventaire, ou d'intensification de la production en cas de forte demande, mais aussi les politiques d'investissement recherche et développement, ou de communication externe, et également les stratégies de diversification ou de développement international »¹. Les actions de demain dépendent des routines d'aujourd'hui. La firme évolue selon un itinéraire contraint " path dependency" c'est-à-dire que, au fil du temps les ressources de l'entreprise vont conditionner le développement de l'entreprise selon un chemin bien défini.

En cas de modification de l'environnement, l'entreprise survit grâce à son habitude de modifier les routines existantes et d'en inventer d'autres, les routines sont ce que l'entreprise sait faire, ce concept est précédé d'un apprentissage expérimental au cours du temps. L'entreprise ne survit que si elle dispose en son sein dans ses gènes, des routines nécessaires

1 - Coriat (B), Weinstein (O), Op.cit., chap 4.

pour faire face au changement de son environnement, ces routines résultent d'un ensemble d'apprentissages.

➤ **La deuxième hypothèse** : la rationalité des acteurs est limitée, cette rationalité conduit à une perception différenciée de la valeur des ressources, ces asymétries conduisent à des situations de déséquilibre dans l'usage des ressources ce qui implique des positions concurrentielles distinctes, et donc une situation d'hétérogénéité des entreprises.

Les membres de l'entreprise sont les créateurs des routines que Simon définit comme "des solutions satisfaisantes à un problème donné", l'entreprise apprend et crée de nouvelles routines par le biais de ses membres soit par l'absorption de nouveaux membres soit par l'apprentissage organisationnel, ce dernier constitue le moteur et ce qui justifie l'existence de la firme, car en définitive il peut surmonter la rationalité limitée des individus.

➤ **La troisième hypothèse** : la firme évolue dans un environnement sélectif ex-post¹.

- les firmes ne s'adaptent pas consciemment aux conditions de l'environnement, mais c'est l'environnement qui adopte les firmes qui survivent;
- Les critères qui déterminent la survie de la firme ne sont pas connus à l'avance et peuvent rester incertains même après leur survie;
- L'environnement est déterminé par des facteurs exogènes à l'industrie ou au secteur considéré, les facteurs exogènes peuvent être les conditions de la demande, et les facteurs endogènes, les caractéristiques et comportement des firmes ;
- L'environnement joue le rôle d'un filtre des routines et mutations des firmes;
- Le facteur de résistance à la sélection par l'environnement le plus puissant pour la firme est sa capacité à générer une forte capacité d'autofinancement, car la dotation en capital joue un rôle crucial. En conclusion tout dépend de la dotation de l'entreprise en facteurs de production.

➤ **La quatrième hypothèse** : les marchés des facteurs sont incomplets et imparfaits. La mobilité limitée des ressources est à l'origine des liens entre les ressources et la formation d'avantages concurrentiels. Cette mobilité est assurée par trois mécanismes :

- l'appropriation ;
- l'imitation ;

1 - Alchian, (A.A.), **Uncertainty, evolution and economic theory**, American Economic Review, 1950, p.p 388-401.

- la substitution.

Cependant ces mécanismes sont imparfaits du fait du caractère des ressources (tacite, complexité et spécificité, les propriétés des ressources génèrent l'ambiguïté causale. Selon Barney⁽¹⁾, en introduisant la notion de marché des facteurs stratégiques, les marchés sont imparfaits, car les entreprises ne peuvent pas anticiper la valeur des ressources qu'elles vont acquérir. Cependant la préservation des rentes dépend elle de la mobilité imparfaite des ressources, c'est-à-dire, les limites ex-post à la concurrence reposent sur les limites à l'imitation et la substituabilité ainsi qu'au caractère durable des ressources.

2. Les concepts fondamentaux du MRC :

2.1. Les ressources : un concept fondateur de la théorie de la stratégie

La ressource désigne, tout ce que l'entreprise peut mobiliser pour générer un avantage concurrentiel. Elle est stratégique lorsque sa valeur pour l'entreprise est supérieure à son coût d'acquisition ou de développement, lorsqu'elle est difficile à imiter par les concurrents. Elle doit être rare et avoir des substituts limités.

Pour une entreprise comprendraient les facteurs de production (capital, travail), les actifs et capacités particulières dans les différents domaines d'action de l'entreprise (marques, qualifications du personnel, bases de données, savoir-faire individuels, etc.). Ces actifs et capacités sont de deux types : tangibles et intangibles. Les actifs tangibles sont physiques et matériels (équipements, localisation, etc.), les actifs intangibles sont par contre immatériels et impalpables (aptitudes, savoir-faire, compétences, droits de propriété intellectuelle, etc.).

E. Penrose distingue les ressources physiques des ressources humaines ; elle définit la firme comme " un ensemble de ressources productives articulés à travers des processus internes, lesquels affectent son comportement et donc sa performance".

Une ressource est une entité élémentaire dont dispose une entreprise qui lui permet d'organiser au mieux son processus de production (un homme, une machine, un savoir, une marque, un brevet, une licence,..), il est important de distinguer entre les ressources matérielles et intangibles, pour le dirigeant il s'agit de développer, évaluer, répertorier et mettre en œuvre de manière la plus efficace ces ressources dans le temps.

1 - Barney (J.B), Op.cit, p.p.1231-1241.

« Les ressources sont décrites comme tous les actif, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, information, savoirs, etc. contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience ». ⁽¹⁾

« Les ressources d'une firme à l'instant T peuvent être définies comme les actifs tangibles et intangibles associés de manière semi-permanente à la firme » ⁽²⁾.

La théorie classique postule l'efficience d'allocation des facteurs et l'évolutionnisme remplace celle-ci par l'efficience des comportements d'exploitation des ressources, la démarche glisse de la notion de facteurs de production à celle de routines et ressources pour expliquer les différences de croissance entre les firmes et les conditions concurrentielles. Elle construit alors un raisonnement en termes de " potentiels productifs" et s'écart de la notion de " facteurs productifs".

Grant ⁽³⁾ suggère comme exemple de ressources, l'équipement productif, le savoir-faire des employés, les brevets, marques, capital, ...Combinées et coordonnées, ces ressources sont susceptibles de former des compétences et des capacités organisationnelles.

2.1.1. Les Ressources communes :

- Utilisées par plusieurs entreprise (concurrents) ;
- Peuvent être données (soleil, voies navigables, montagnes) et n'ont pas besoin d'être créées ;
- De la chance ;
- Une clairvoyance exceptionnelle ;
- Un pouvoir de négociation ;
- Des biens complémentaires uniques.

2.1.2. Ressources privées :

Le résultat cumulé d'une série d'investissements réalisés sur une période donnée ⁽⁴⁾ distingue trois types de ressources pour la compétitivité des firmes :

1 - Barney (J.B), Op.cit, p 101

2 - Wernefelt (B), Op.cit, p 132.

3- Grant, (R.M)., **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**, California Management Review, Spring, 1991, p.p 114-135.

4 - Barney (J.B), Op.cit.

- ressources physiques : technologies, matières premières,
- ressources humaines : l'expérience, les capacités intellectuelles et relationnelles ;
- ressources organisationnelles : les structures et processus.

Dans le contexte économique actuel, fonder la stratégie de l'entreprise uniquement sur les actifs tangibles ne procure plus un avantage stratégique.

2.1.3. Les connaissances :

En effet, «les ressources tangibles et les savoirs explicites sont imitables ou transférables d'une organisation à une autre, parfois accessibles sur un marché, elles ne fondent donc pas un avantage stratégique durable. Au contraire, les actifs intangibles et, en particulier, les savoirs tacites, sont déterminés par l'histoire propre de chaque firme, intégrés dans son identité, associés de manière originale pour offrir des combinaisons de savoirs durablement protégées des convoitises des concurrents »⁽¹⁾.

Le concept connaissances est intimement lié aux concepts de savoir et de compétence. Le concept savoir est souvent utilisé comme étant l'ensemble des connaissances acquies par un individu, quant on parle compétence, on entre dans le domaine de l'action car la compétence est perçue comme « la capacité à mobiliser efficacement des connaissances dans un contexte donné afin de produire de l'actions réussie »⁽²⁾.

- **Les connaissances statiques** : appelées aussi déclaratives, sont attachées aux concepts et aux objets d'un domaine. Elles caractérisent la compréhension et permettent de décrire une situation ou d'établir des faits séparés de leur mode d'emploi. Ces connaissances sont de l'ordre du "Quoi".
- **Les connaissances dynamiques** : "modélisent des stratégies des connaissances statiques du domaine dans le but de résoudre un ou plusieurs problèmes donnés". Ce sont des connaissances liées à la description des conditions d'exécution d'une tâche. Elles sont de l'ordre du "Comment", et sont intimement liées au contexte et sont très opérationnelles. On les assimile souvent au savoir faire ;

1 - Tarondeau, (J-C), **Les stratégies fondées sur les savoirs**, In : L'Art de la Stratégie (supplément de Les Echos), N° 5, avril 2000, p. 3.

2 - Beyou (C), **Manager les connaissances : du Knowledge management au développement des compétences dans l'organisation**, Editions Liaisons, Paris , 2003, p 34.

- **Les connaissances explicites** : connaissances formalisables, transmissible et réutilisables. Elles peuvent être liées aux processus, aux projets, aux clients, aux fournisseurs, etc. Ces connaissances peuvent migrer facilement dans l'organisation et peuvent être accessibles à d'autres organisations et, éventuellement, aux concurrents ;
- **Les connaissances tacites** : elles sont difficilement visibles et accessibles car elles sont personnelles. Elles sont ainsi difficilement transmissibles. Ce sont les compétences, les expériences, l'intuition, les secrets de métiers, les tours de main qu'un individu a acquis et échangé lors d'échanges internes et externes à l'entreprise.

2.2. Les compétences :

Les compétences renvoient aux connaissances et savoirs fondamentaux dont dispose l'entreprise, il s'agit de dépasser le niveau du domaine d'activité stratégique ^(*) (pour se focaliser sur les compétences distinctives).

On entend par compétence, la manière dont une entreprise peut combiner des ressources et des routines organisationnelles pour développer des apprentissages (ce que l'entreprise sait faire=métier) et obtenir un avantage concurrentiel. Plusieurs types de compétences sont à définir :

2.2.1. Les compétences individuelles ⁽¹⁾ :

« La compétence est vue d'abord comme un élément individuel. Si l'on a pu parler de qualification collective, pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la « compétence », elle, est individuelle, liée aux caractéristiques personnelles du salarié. Elle est rattachée à une personne quelque soit l'endroit où elle est mise en action (activités extra-professionnelles par exemple) exercées dans une situation de travail. Ce niveau d'analyse est au centre des préoccupations de la Gestion des Ressources Humaines dans le cadre des évaluations annuelles, des plans sociaux, des grilles de rémunération ⁽²⁾.

*-Activités pour lesquelles la firme détient des ressources, des compétences clés ou des compétences dynamiques, lui conférant un avantage concurrentiel soutenable.

1 - Donnadiou (G), **Les Ressources Humaines**, Ouvrage collectif sous la direction de Weiss Dimitri, Editions Organisation, Paris, 1999, p. 286.

2 - Dejoux (C), **Les compétences au cœur de l'entreprise**, Editions d'Organisation, Paris, 2001, p.67.

2.2.2. Les compétences organisationnelles :

Elles font références aux « compétences de l'entreprise ». Certaines de ces compétences sont considérées comme stratégiques et sont appelés « compétences clés ». Généralement en petit nombre, les compétences organisationnelles représentent l'avantage concurrentiel de l'entreprise, selon la théorie des ressources, et initient des stratégies de développement (transfert sur des créneaux porteurs ou capitalisation par spécialisation)⁽¹⁾.

C'est aussi l'articulation et la valorisation des compétences individuelles particulières sur une longue période qui permettront de construire un avantage concurrentiel durable et soutenable.

2.2.3. Les compétences collectives :

Elles peuvent être désignées comme celles attribuées à un groupe. Celles-ci sont éphémères et totalement dépendantes des compétences individuelles exercées dans l'activité du groupe. Elles apparaissent dans le cadre de gestion de projet, de cercles de qualité ou de façon informelle lorsque les groupes émergent autour d'un objectif professionnel². Elles sont difficilement dissociables du cadre qui leur a donné naissance. La valeur n'a ainsi de sens que par rapport à l'entreprise qui les a développées et qui les utilise⁽³⁾.

2.3. Les compétences centrales : Apport de Hamel et Prahalad^(*)

➤ Les compétences centrales ou clés :

Ce sont les capacités des organisations qui peuvent "jeter un pont entre", c'est-à-dire être utilisées dans différents produits et activités, les compétences clés changent plus lentement que les produits et activités qu'elles rendent possibles, elles naissent de l'apprentissage collectif, à mesure qu'elles coordonnent plusieurs savoir-faire de production, qu'elles intègrent plusieurs courants technologiques, et qu'elles progressent dans l'utilisation de ses ressources et

1 - Zarifian (P), **Le modèle de la compétence**, Editions Liaisons, Paris, 2001, p.p 77-82..

2 - Dejoux (C), Op.cit, p.70.

3 - Meschi (P.X.), **Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites**, In : Actes de la VIème Conférence de l'AIMS, Montréal, mai 1997, 28 pages, p.12.

*- **Gary Hamel** : président-fondateur de Strategos, cabinet international de conseil en stratégie qui compte parmi ses clients les plus grandes entreprises (Disney, Microsoft, Whirlpool, ...), également professeur invité de la Harvard Business School et de la London School of Economics, il est à l'origine avec C.K Prahalad du concept de « core competence ».

-**C.K Prahalad** : professeur de stratégie et de management international à la Graduate School of Business Administration de l'Université du Michigan. En Novembre 2007 et Octobre 2009, le Times le classe premier parmi les 50 penseurs les plus influents en matière de Business.

processus. Le point focal de la concurrence basée sur la compétence, est une course à l'acquisition de savoir-faire.

« Les compétences centrales sont l'apprentissage collectif d'une organisation et particulièrement comment coordonner les diverses compétences techniques et intégrer les multiples courants technologiques »⁽¹⁾.

Les deux auteurs prennent le produit comme unité d'analyse : les produits centraux sont la traduction physique des compétences centrales. Selon les deux auteurs, la stratégie consiste en la capacité à mobiliser les compétences centrales, en vue de développer de nouveaux produits et services, dans cette perspective, la compétence est définie comme étant la capacité de l'entreprise à déployer et coordonner ses ressources afin d'atteindre les objectifs fixés.

Pour que l'utilisation des ressources et capacités soit considérées comme une compétence, elle doit remplir trois conditions :

- Organisation, implicite dans la notion de coordination ;
- Intention, implicite dans la notion d'utilisation ;
- Potentiel de réalisation, implicite dans la notion des objectifs.

1 - Hamel (G), **The concept of core competence: Competence-Based Competition**, Wiley/SMS, New York, 1994,p.p 11-33.

Conclusion :

La performance de l'entreprise tient plus à la possession de ressources et compétences rares qu'à un choix de positionnement judicieux dans un tel ou tel secteur jugé profitable. La performance est plus due à une stratégie intelligente et originale s'appuyant sur des ressources et compétences rares, qu'à un choix d'une industrie attractive.

Cette analyse théorique a permis de mettre en évidence les dimensions des ressources, des compétences, des capacités organisationnelles et de l'avantage concurrentiel.

Néanmoins, alors que le modèle basée sur les ressources et compétences suscite un intérêt grandissant dans notre recherche, l'identification des compétences demeure difficile, les ressources tangibles sont aisément identifiables ce qui n'est pas toujours le cas des éléments intangibles que sont les compétences.

Le complément apporté par les compétences centrales est fondamental dans la mesure où il permet de sortir du dictat du marché. Les exigences de l'environnement sont souvent assimilées aux demandes du marché. Ces demandes ont longtemps été satisfaites sur la base du prix ou /et de la qualité. Les avantages concurrentiels étaient alors faciles à comprendre et faciles à imiter. Grâce à la combinaison des ressources, les avantages concurrentiels deviennent plus difficiles à comprendre et à imiter et permettent à l'entreprise de définir elle-même les règles du jeu concurrentiel lui permettant d'infléchir le marché en sa faveur.

Chapitre II :

**Conception dynamique des ressources
et compétences et avantage
concurrentiel**

Introduction:

Après avoir étudié les aspects statiques du MRC (compétences, ressources, conditions d'un avantage concurrentiel durable, stratégie de développement) et exposer les outils, techniques, modèles et concepts qui aident l'entreprise à mieux combiner ses ressources et capacités afin de construire des compétences clés susceptibles de conduire à la construction et le maintien d'un avantage concurrentiel durable et soutenable, il est important d'explorer sa dynamique, c'est à dire la création des ressources et compétences, permettant d'obtenir un avantage concurrentiel durable.

A partir des premières propositions d'E. Penrose en 1959, "l'avantage comparatif des firmes se fonde sur l'accessibilité et l'appropriation de ressources spécifiques. Le management occupe depuis un rôle fondamental dans sa capacité à combiner les ressources disponibles, à prendre les risques nécessaires pour accomplir de nouvelles applications différenciatrices ou créatrices de marché. L'avantage concurrentiel n'est plus intimement lié à l'adaptation de la firme au secteur par une production dont la valeur est perçue par le client, mais à l'écart de disponibilité et d'exploitation des ressources entre les firmes et l'influence que cela exerce sur les règles du jeu concurrentiel»⁽¹⁾.

Ressources, capacités dynamique et compétences peuvent être mis en relation avec le concept de flexibilité dynamique. Le fait de créer et de maintenir des compétences dans un environnement dynamique exige de la flexibilité afin d'utiliser des actifs dans des circonstances changeantes.

Dans la concurrence basée sur la compétence, le rôle du management est de maintenir l'efficacité des processus de construction et d'effet de levier de la compétence, en rendant cohérente la logique stratégique développée à l'intérieur de la firme.

Dans la perspective de la compétence, créer un avantage concurrentiel requiert l'utilisation conjointe des processus cognitifs des managers et des processus de coordination organisationnelle, ainsi que des dotations en ressources et capacités.

Le MRC insiste sur les ressources internes de l'entreprise c'est-à-dire « les services productifs que la firme peut tirer de ses ressources, en particulier ceux rendus par les cadres expérimentés de la firme »⁽²⁾, ces services productifs dépendent des ressources avec lesquelles la firme est habituée à travailler, aussi l'expérience de ces managers affecte les services

1 - Penrose (E.T), Op.cit, p, chap 1.

2 - Ibid,

productifs que les autres ressources peuvent rendre.

Dans les années 80, un nouveau modèle d'organisation des relations humaines et sociales a vu le jour dans plusieurs grandes entreprises et dans le monde universitaire : « le modèle de la compétence ». Son objectif premier consistait à se libérer du modèle du poste de travail qui s'était imposé dans les systèmes de classification des années 70, mais qui se révélait limité en termes de mobilité et de gestion du potentiel humain.

Les changements de plus en plus importants et rapides de ces dernières années renforcent le besoin d'une approche performante en matière de gestion des ressources humaines, il s'agit de mieux anticiper les besoins futurs des entreprises et de préparer les formes d'organisation et les compétences des collaborateurs aux nouvelles exigences devant assurer la compétitivité des entreprises.

La difficulté à considérer les collaborateurs comme des sources d'efficience et de richesse, plutôt que comme une ressource coûteuse, a démontré l'intérêt d'un management stratégique de la ressource humaine. Il s'agit notamment de mettre en relation la stratégie même de l'entreprise et les compétences nécessaires pour répondre aux exigences de cette stratégie.

L'objectif de ce chapitre est de comprendre qu'est ce qu'un avantage concurrentiel durable, comment sont identifiées les ressources stratégiques à travers l'analyse interne et comment les combiner pour en faire des compétences centrales. Aussi, un intérêt particulier sera porté à la conceptualisation de la compétence dans le domaine des sciences sociales.

Section 1 : Ressources, capacités, compétences et avantage concurrentiel :

I. L'avantage concurrentiel :

1. Présentation du concept :

1.1. Définitions :

M. Porter dans les années 1980 soutient que, grâce aux études sur la manière dont une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel en maîtrisant mieux que ses concurrents les forces structurant son environnement. La détention de parts de marché ne suffit plus, les industries deviennent complexes et la croissance ralentit brutalement.

«Après plusieurs décennies de prospérité marquées par une extension vigoureuse, de nombreuses firmes ont perdues de vue l'avantage concurrentiel dans leur ruée vers la croissance et dans leur recherche de diversifications»⁽¹⁾.

L'auteur définit l'avantage concurrentiel comme : « La valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer ». Il est donc préférable pour une entreprise d'identifier ses sources d'avantage concurrentiel, avant même de les exploiter.

Un avantage concurrentiel est donc le fait pour une entreprise de créer davantage de valeur économique que ses concurrents. Il est le résultat de la détention de ressources de plus grande valeur que celle des autres entreprises, dans un secteur d'activité où il y a distribution hétérogène de ressources.

Il est impossible de comprendre l'avantage concurrentiel si l'on considère la firme globalement, à partir de ce constat M. Porter propose un cadre de raisonnement analytique pour comprendre comment acquérir un avantage concurrentiel sur les concurrents du secteur.

La valeur créée (la marge) et la valeur de la firme (sa valorisation perçue) sont le résultat de la capacité des managers à doter leurs entreprises d'un ou plusieurs avantages concurrentiels durables et de les défendre des tentatives d'imitation.

1 - Porter (M.E), **L'avantage concurrentiel**, Op.cit.

1.2. Construction d'un avantage concurrentiel :

Le processus de construction d'un avantage concurrentiel passe par :

- **L'intelligence causale** : la maîtrise par l'équipe des relations entre les facteurs de production, leurs combinaisons, et les résultats attendu de leur déploiement ;
- **La performance collective** : une fois un degré de compréhension atteint, toute idée innovante doit être traduite en actions pour générer une rente : la performance collective et une équipe performante développent des routines permettant la réduction des coûts d'opportunité d'agence et de transaction ;
- **Une nouvelle compétence** : si la compétence est une combinaison de ressources spécifiques, alors les données indiquant que l'écart entre objectifs et performance se réduit est un indicateur que l'équipe a développé une nouvelle compétence ;
- **La cardinalité** : une compétence n'est qu'un avantage potentiel pour devenir une compétence cardinale, elle doit se conforter aux conditions d'établissement de l'avantage concurrentiel (valeur, rareté, longévité, substitution, imitation et valorisation).

1.3. Un avantage concurrentiel durable, une nouvelle conception de l'avantage concurrentiel :

Quatre conditions doivent être réunies pour qu'une firme puisse bénéficier d'une rente de manière soutenue :

- **Hétérogénéité** : les firmes ne disposent pas de la même dotation en facteurs pour assurer leur activité, elles sont donc capables soit de valoriser des facteurs de production supérieurs (rentes ricardiennes), ou bien une position de marché avantageuse (rentes monopolistiques)⁽¹⁾.
- **Limites ex-post** : mécanismes isolants qui empêchent les concurrents d'imiter les stratégies gagnantes ou d'en éliminer les gains ;
- **Mobilité imparfaite** : les facteurs de production ne peuvent pas toujours faire l'objet de transactions sur un marché ;
- **Limites ex-ante** : les configurations de ressources permettant d'établir un avantage concurrentiel ne sont pas connues à priori.

1 - Grant (R.M), Op.cit, p.p 114-135.

Ces quatre conditions doivent être vérifiées simultanément pour permettre à une firme de bénéficier d'un avantage concurrentiel durable⁽¹⁾.

- **l'accès à des ressources rares** : la firme profite de l'accès à ces ressources pour accélérer sa croissance et consolider sa supériorité concurrentielle ;
- **Constitution de barrières dans l'exploitation des ressources** : en favorisant l'expérience d'exploitation d'une ressource dans la firme celle-ci diminue ses coûts d'usage et prend une avance sur ses concurrents⁽²⁾.
- **L'ambiguïté causale** : les firmes concurrentes peuvent ne pas comprendre l'origine intangible de ressources sur lesquelles se constitue l'avantage concurrentiel, cette ambiguïté peut également être causée par la complexité sociale (l'organisation est suffisamment obscure pour n'être comprise que par ses membres) entraînant l'impossibilité de répliquer parfaitement les avantages concurrentiels⁽³⁾.
- **L'incompressibilité du temps pour acquérir certaines ressources** : « les firmes accumulent des stocks d'actifs qui constituent des ressources réclamant un investissement colossal de la part des concurrents pour combler le retard »⁽⁴⁾.

2. Comment soutenir un avantage concurrentiel :

2.1. Par le développement interne :

De manière explicite à travers la formation, la veille stratégique ou l'intelligence économique, aussi de façon implicite à travers les routines et les apprentissages organisationnels, deux notions présentées dans la section 1 du premier chapitre.

Partant du postulat que, si les ressources et compétences doivent être rares et difficilement imitables pour permettre d'obtenir un avantage concurrentiel alors l'entreprise va préférer l'autoproduction à l'acquisition sur un marché.

2.2. Les alliances ou coopération :

Une coopération entre firmes s'organisant afin de développer une activité en commun, par exemple une organisation par consortium (partenariat) qui consiste à ce que deux ou plusieurs entreprises s'organisent pour effectuer une recherche et développement ensemble.

1 - Peteraf (M), **A Resource-based View**, Strategic Management Journal, N°14, 1993, p.p 179-191..

2 - Wernerfelt, (B), Op.cit, p 178.

3 - Barney (J.B), **Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework**, Academy of Management Review, n°11, p.p.791-800.

4 - Dierickx, (I), Cool (C.K.), **Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage**, Management Science, n°12, December, 1989, p.p 1504-1511.

Ces liens sont appréhendés à travers la notion d'appropriation des résultats, ces résultats appropriés en plus des produits finaux incluent l'amélioration des savoir-faire, acquisition de compétence techniques et scientifiques, ces effets sont liées à l'apprentissage individuel et organisationnel.

Cette notion d'appropriation couvre la possibilité pour chacun des partenaires d'apprendre grâce à la mise en commun de compétences et de savoir-faire.

2.3. La croissance externe :

Fusions et acquisitions (effet de taille, apport de nouvelles ressources et compétences, transfert de compétence fonctionnelles, transfert de compétences managériales), pour réussir le transfert il faut assurer un environnement propice à l'apprentissage ainsi que de la bonne volonté.

Lorsque le management recherche le meilleur usage de ses ressources, cela fait apparaître un processus dynamique et interactif qui peut encourager ou au contraire limiter la croissance de la firme, l'environnement est considéré dans l'esprit de l'entrepreneur comme une représentation des potentiels et limites auxquels il est confronté.

La demande perçue par la firme est conditionné par les services productifs dont elle dispose, « la trajectoire de croissance suivie par la firme (les biens qu'elle décide de produire) peut être analysée en terme de la relation entre ses ressources et sa perception de sa position concurrentielle»⁽¹⁾.

Soutenir un avantage concurrentiel, suppose renouveler sans cesse son patrimoine compétences stratégiques.

II. Les ressources à l'origine d'un avantage concurrentiel durable :

On peut définir les conditions d'établissement d'un avantage concurrentiel à partir des caractéristiques des ressources et des compétences : (valeur, rareté, imitation, longévité, non substituabilité et appropriation).

- **Valeur** : capacité de saisir une opportunité et d'échapper à une menace de l'environnement ;
- **Rare** : ne doit pas être possédée par un grand nombre de concurrents, plus une ressource est rare plus elle est stratégique

1 - Penrose (E.T.), Op.cit, chap 1.

- **Imparfaitement imitable** : par les concurrents réels ou potentiels qui repose sur le caractère tacite et complexe de cette ressource. Trois mécanismes protègent de l'imitation : les droits de propriété, les coûts d'apprentissage et de développement ;
- **L'ambigüité causale** : il s'agit de l'ambigüité qui existe entre une cause et une conséquence, si la relation causale est établie, alors l'avantage concurrentiel n'est plus soutenable⁽¹⁾.
- **Non-substituable** : deux ressources sont stratégiquement équivalentes lorsqu'elles permettent séparément de mettre en place la même stratégie⁽²⁾.

Ces six conditions réunies font qu'une ressource ou une compétence peut permettre d'obtenir un avantage concurrentiel. Il est par conséquent important d'examiner avec précision la dotation en facteurs de la firme pour y identifier ceux qui sont susceptibles de conduire à un avantage concurrentiel.

La logique " ressources" peut aider les dirigeants d'entreprises qui sont dans une situation stratégique défavorable à identifier les ressources rares et de valeur qui leur font défaut et à prendre conscience qu'ils peuvent les acquérir par imitation ou substitution, par exemple le Benchmarking^(*).

1. Différentes formes de ressources :

La constitution d'un avantage concurrentiel se réalise à partir de trois formes de ressources dont la firme tentera de se constituer une exclusivité d'accès et d'exploitation :

1.1. La qualité du réseau de relation entre la firme et son environnement :

Échange d'informations, collecte de données, capacité à transformer ces données en informations à travers l'intention stratégique pour les actions des collaborateurs. Des relations durables et informées entre les firmes prenant part à la réalisation d'un produit avec des effets de barrières difficiles à imiter pour un nouvel entrant. Les relations avec l'environnement procurent des accès privilégiés à des ressources dont les concurrents ne pourront bénéficier.

1 - Arrègle (J.-L.), Quèlin (B), **Le management stratégique des compétences**, Edition Ellipses, Paris, 2000, p.p 19-53.

2 - Barney (J), **Firm resources and sustained competitive advantage**, Journal of Management, N°17, 1991 p.p 99-120.

*- Le Benchmarking (traduit en français par «étalonnage concurrentiel» est un processus systématique d'évaluation des produits, des services et des procédés des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders, dans le but d'une amélioration de ses propres performances. La collecte de l'information se fait par échange ouvert et réciproque.

1.2. La réputation de la firme :

A travers ses réalisations de produits ou services, avec notamment une capacité à se constituer une relation stable avec ses consommateurs et des échanges d'information, des relations privilégiées avec les clients et notamment à travers les services après vente. Certains facteurs ne peuvent s'acheter sur un marché par exemple la réputation. Même s'il n'existe pas de marchés pour certains facteurs, les entreprises peuvent effectuer des transactions.

1.3. L'innovation :

Sous forme de services associés ou de facilités d'usage des produits, mais aussi sous forme de réduction des contraintes par l'innovation organisationnelle. Ces ressources constituent une source d'avantage concurrentiel si elles sont uniques et difficilement imitables.

1.4. Les capacités dynamiques :

Les capacités procurent un avantage concurrentiel par la combinaison organisationnelle des ressources et compétences centrales. La capacité à apprendre est une des capacités d'exception, l'apprentissage organisationnel découle des principes qu'une entreprise en tant qu'entité sociale qui ne cesse d'apprendre et de se forger des compétences à travers les routines :

- **Les sources du changement économique :** l'organisation dynamique de la firme est composée de routines (programmes) dont le changement dépend de l'apprentissage et de l'intégration de nouveaux savoir-faire (l'innovation) ;
- **Les chemins de dépendance :** pour des capacités actuelles, les firmes ont suivi différentes voies pour coordonner et combiner des actifs spécifiques et complémentaires⁽¹⁾ ;
- **La capacité de perception des managers :** les processus d'évaluation de l'environnement et des implications stratégiques influencent l'acquisition des actifs et donc des possibilités de rentes organisationnelles⁽²⁾.

1 - Teece (D.J), Rumelt, (R.P), Dosi, (G), Winter (S), **Understanding corporate coherence, theory and evidence**, Journal of Economic Behavior and Organization, 1994, p.p 1-30

2 Amit, (R), Shoemaker (P.J.H), **Strategic assets and organizational rent**, Strategic Management Journal, 1993, p.p 33-46.

2. Les compétences à l'origine de l'avantage concurrentiel :

- **Compétences génériques** : ce sont celles que doit posséder toute entreprise qui rentre dans un marché ;
- **compétences centrales ou clés** : ce sont celles que maîtrisent ceux qui dominent le marché ;
- **compétences spécifiques** : ce sont celles qu'une entreprise est la seule à maîtriser ou maîtrise mieux que les autres. L'avantage d'une compétence spécifique, c'est qu'elle permet de construire un avantage concurrentiel inimitable ou difficilement imitable, afin d'échapper à la concurrence par les prix, dans ce cas le taux de profit est supérieur à la moyenne, on dit qu'une entreprise détient une rente. La difficulté réside ainsi dans la capacité à apprendre et développer de nouvelles compétences.

2.1. Le savoir-faire :

Ce sont des ressources importantes incarnées par des routines, qui constituent une forme de mémoire organisationnelle, elles sont mises en œuvre automatiquement et prennent un caractère tacite et sont donc difficilement reproductibles :

- **Les savoir-faire incorporés dans des routines** : sont les produits de l'accumulation des connaissances, ces savoir-faire ou ces compétences désignent la capacité à déployer les ressources pour atteindre un objectif voulu. Les savoir-faire constituent ensemble une compétence cardinale et doivent coaguler autour d'individus dont les efforts sont suffisamment diversifiés pour reconnaître les opportunités de fusionner leurs expériences fonctionnelles avec celles d'autres, de manière nouvelle et intéressante ;
- **Les savoir-faire d'une firme** : sont inscrits dans des routines organisationnelles définies comme les activités répétitives qu'elle développe lors de l'usage de ressources spécifiques. Ils correspondent aux connaissances tacites utilisées individuellement ou collectivement, et qui caractérisent les compétences clés de l'entreprise.
- **Le savoir-faire opérationnel stabilisé** : Consiste à disposer d'une connaissance suffisante pour être modélisable dans l'action (le maçon qui construit un pavillon, le charpentier qui pose sa charpente...). Ce savoir-faire qui tient compte des évolutions techniques, présente comme caractéristique essentielle d'être reproductible sans contrainte majeure, ce qui ne veut pas dire qu'il est banalisé ;

- **Le savoir-faire opérationnel proactif :** Il repose toujours sur une base de connaissances modélisable dans l'action, mais enrichie de compétences qui permettent de faire face à des situations non décrites ou pour lesquelles il n'y a pas d'antériorité. En d'autres termes ce savoir-faire s'étend à la mise en œuvre de techniques ou d'outils permettant d'améliorer sa propre connaissance du sujet, d'en repousser les limites, et d'anticiper ou de mettre en action une solution ou des options novatrices permettant d'agir dans un contexte incertain .

2.2. La vision stratégique : un levier fondamental pour le développement de l'entreprise :

« La vision stratégique ne se construit pas sur des ruines mais sur l'existant. Une démarche d'organisation et de valorisation des compétences n'est rien sans la vision stratégique. Car elle en entretient la stabilité et la cohésion pour le bon fonctionnement d'une démarche d'identification»⁽¹⁾.

Leur principal apport réside dans la conception dynamique des compétences, dans le modèle classique le dirigeant se contentait de mettre en adéquation les compétences de l'entreprise avec les opportunités de l'environnement à travers une bonne position dans l'industrie toutes deux considérées comme des variable préalablement données.

L'approche basée sur les compétences revient aux deux auteurs Hamel et Prahalad, ils introduisent la notion de compétence centrale ou cœur de compétence ou « the core competence », qui concernent les produits/services et les activités de l'entreprise, ou ses différents domaines d'activité, plus elles sont utilisées et partagées, plus elles se renforcent par l'apprentissage collectif. Ce concept fut introduit dans un article paru en 1990 dans la Harvard Business Review⁽²⁾.

La vision nous permet de visionner l'entreprise dans le futur par un management spécifique de ses ressources. Selon Hamel et Prahalad le facteur qui permet à l'entreprise de réaliser sa vision est son portefeuille de compétences centrales, ce processus se traduit par des stratégies de transformation destinées à remettre en question les règles du jeu concurrentiel.

Elle met en avant les stratégies mixtes et des avantages concurrentiels hétérogènes.

1 - Méschi (P.X), **Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites**, Faculté des sciences Economiques, Université de la Méditerranée, Marseille, p.p2-12.

2 - Prahalad (C.K) and Hamel (G), **The core competence of the corporation**, Harvard Business Review 68, N°3, 1990, p.p 79-91.

La vision amène un développement rapide du portefeuille de compétences, la transformation est dans le fait que l'entreprise impose ses compétences comme facteurs clés de succès du secteur, et crée de nouveaux espaces concurrentiels.

Cette notion a été développée par Hamel et Prahalad, 1994, pour les auteurs, les entreprises n'ont plus à s'adapter aux conditions préétablis par l'environnement, mais par un processus de volonté stratégique, arriver à infléchir le marché en leur faveur, et cela en construisant leur propres facteurs clés de succès qui vont leur permettre de modifier les règles du jeu concurrentiel. Cette notion a été développée en opposition au modèle stratégique classique qui postule que l'entreprise doit s'adapter à l'environnement et ce par ce qu'on appelle la vision stratégique⁽¹⁾.

L'évolution de la pensée stratégique a conduit à ne plus réfléchir en termes d'adaptation de l'entreprise aux facteurs de l'environnement, mais à ce que les firmes influencent cet environnement ; la notion de "vision stratégique" renvoie à ce que l'entreprise envisage de devenir à long terme" (Hamel et Prahalad 1989), en d'autres termes, il s'agit pour les dirigeants d'imaginer le futur de leur entreprise tel qu'ils souhaitent le voir. Pour Hamel et Prahalad 1994, la vision stratégique consiste à exercer une tension sur les ressources, et ce en ayant des ambitions complètement disproportionnées par rapport au présent de l'organisation (la conquête du futur). Cette tension est créatrice de solutions nouvelles pour relâcher cette tension, et ce par l'acquisition et le développement de nouvelles ressources, la vision stratégique génère cette tension.

2.3. L'intension stratégique : Le «Strategic Intent» par opposition à l'adaptation à l'environnement⁽²⁾

Il ne s'agit plus pour une entreprise de s'adapter aux conditions de l'environnement, mais il faut plutôt chercher à le transformer et transformer les facteurs clés de succès à son profit. La formulation de l'action stratégique est disproportionnée par rapport aux ressources disponibles. La formulation des buts stratégiques peut être réalisée en désaccord avec les contraintes présentes « Il faut construire l'avenir plutôt que le subir » selon laquelle la stratégie réside dans la capacité à identifier les compétences centrales c'est-à-dire celles susceptibles de générer de nouveaux produits/ services et à les combiner pour en développer d'autres.

1 - Hamel (G), Prahalad (C.K), **Strategic Intent**, Harvard Business Review, May-Jun, 1989, p.p 63-76.

2 - Hamel (G), Prahalad (C.K), **Strategic Intent**, Op.cit., p.p 148-152.

Un levier à appliquer aux compétences c'est le point de départ de l'intention stratégique et aussi un véritable vecteur de changement aussi bien en interne par le changement organisationnel et la création de nouvelles compétences qu'en externe en imposant de nouvelles règles du jeu, cette vision est possible grâce au portefeuille de compétences clé, un concept fort de sens introduit par les auteurs de la conquête du futur.

Les notions de vision et de tension permettent à une entreprise de générer des différences et une position concurrentielle par rapport à ses concurrents, car la notion d'ambiguïté causale ne le fait pas, elle permet juste de comprendre et expliquer l'hétérogénéité des ressources entre les concurrents. Il s'agit donc d'expliquer la dynamique de création et de valorisation des ressources responsable de la création d'un avantage concurrentiel soutenable et durable.

L'intention stratégique à travers la vision et la tension, permet de ne plus simplement reproduire et imiter les stratégies des plus forts, mais de véritablement d'en créer de nouvelles.

C'est la mobilité limitée des ressources qui est à l'origine du lien entre les compétences et l'avantage concurrentiel. Cette analyse est facile pour les actifs tangibles aisément identifiables, mais elle reste difficile pour les actifs intangibles. Quatre cas sont possibles lorsque l'avantage concurrentiel repose sur des ressources intangibles :

- **Compétences fonctionnelles** : liées à une activité spécifique ;
- **Compétences culturelles** : la manière dont l'organisation fonctionne dans son ensemble ;
- **Ressources positionnelles** : réseau de relation, réputation ;
- **Ressources réglementaires** : droits de propriété sur des marques, brevets, ...etc.

III. La GRH au cœur de l'avantage concurrentiel :

La RBV considère l'entreprise et sa stratégie à travers ses ressources internes, matérielles et immatérielles lesquelles combinées forment les compétences. L'individu est le support physique de ces compétences.

1. Emergence du modèle des compétences en GRH :

La gestion des compétences émerge, dans le champ des pratiques des grandes entreprises, pour adapter leur organisation aux mutations économiques et technologiques.

En France à l'origine, la compétence est mobilisée dans le champ de la formation qui concerne les opérateurs et personnels peu qualifiés, en Amérique du nord, elle est conceptualisée par la psychologie et concerne en priorité les managers.

1.1. Mutations économiques :

- **Fin des trente glorieuses** : une période de croissance qui s'étend de l'après-guerre (1945) jusqu'au début des années 1970, qui s'est caractérisé par l'essor d'une production et une consommation de masse ;
- **Début d'une période de crise** : relativement longue entrecoupées par des petites relances :
 - Mesures incitatives et réglementaires de la part des pouvoirs publics ;
 - Innovations de gestion ;
 - Renouvellement des pratiques de GRH dans les entreprises ;
 - Réduction massive des emplois ;
 - Récessions économiques ;
 - Importantes restructurations dans plusieurs secteurs (sidérurgie, textile, construction navale);
 - Montée du chômage et de sa durée ;
 - Mesures financières et juridiques des pouvoirs publics en faveur de l'emploi ;
 - Développement des contrats de travail précaires ⁽¹⁾.

Toutes ces mesures vont affecter la gestion de la main d'œuvre et vont conduire à sa transformation, réduction du chômage en relançant la croissance, ce qui va procurer aux entreprises la flexibilité qu'elles revendiquent. Face à un environnement instable et imprévisible, les entreprises revoient leurs modes d'organisation, allégeant leurs structures et réorganisant leurs activités.

La mondialisation de l'économie et l'exacerbation de la concurrence, conduisent les entreprises à se recentrer sur le cœur de leur métier, c'est-à-dire les activités où elles possèdent une compétence spécifique, qui leur confère un avantage concurrentiel leur permettant d'infléchir le marché.

1- Grisé (J), Asselin (Y), **Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable**, document de travail - 013, Université LAVAL, CANADA, 1997, p.p 01-06.

La mondialisation de la concurrence impose de nouvelles contraintes en termes de qualité, de coûts et de délais, pour cela les entreprises doivent :

- Redéfinir et réorganiser leurs emplois,
- Reformuler leurs exigences à l'égard des salariés.

1.2. De nouvelles exigences économiques :

La flexibilisation s'impose comme un impératif économique mais aussi comme une contrainte de gestion des hommes et des équipements, flexibilité défensive face à la crise, flexibilité offensive en créant de la valeur, exigence en matière de qualité, processus de normalisation et de certification, ces nouvelles exigences influencent les pratiques de GRH. Les ressources internes de l'entreprise évaluées et formées deviennent le noyau dur de l'entreprise.

Exemple : La norme ISO 9001 2000, préconise la mise en œuvre d'outils et de pratiques de GRH garantissant le contrôle et développement des compétences. La compétence devient un instrument de flexibilisation de l'entreprise, elle permet de professionnaliser les salariés et de repenser l'organisation du travail.

1.3. La normalisation des comportements :

- Développer la polyvalence, l'autonomie et la responsabilité des salariés ;
- L'adaptabilité aux contextes changeants devient une compétence clé pour l'entreprise ;
- Les référentiels de compétences,
- L'enjeu du management des compétences est de développer les compétences par les situations de travail⁽¹⁾.

1.4. La démarche compétence au service du changement organisationnel :

L'enjeu d'une démarche compétence est d'améliorer la compétitivité de l'entreprise en améliorant ses résultats et sa performance en créant de la valeur, cela suppose une dynamique permanente et volontariste de développement.

Exemple : La compétitivité-qualité correspond à la capacité d'une entreprise de se différencier de ses concurrents. Cette stratégie consiste à concevoir un produit ou un service qui soit perçu comme unique sur l'ensemble du secteur. Cette différenciation peut être liée à

1 - Buck (J-Y), **Le management des connaissances et des compétences en pratique**, Editions d'Organisation, Paris, 2003, p. 23.

une marque, une technologie, un packaging, un service rendu, un réseau de distribution,... Une entreprise se différencie de ses concurrents quand elle offre quelque chose d'unique auquel les clients attachent de la valeur et qui dépasse la simple offre d'un prix faible. La différenciation permet à la firme de prélever un surprix.

La capacité d'une entreprise à se différencier de manière durable et liée à la qualité de sa combinaison de ressources. Les ressources humaines peuvent être l'une des composantes de la combinaison de compétences stratégiques.

Les entreprises qui recherchent une compétitivité-qualité emploient des salariés plus qualifiés dont les compétences ont une contribution stratégique à l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Ainsi, par exemple, une entreprise qui attribue en moyenne un salaire élevé à ses salariés considère ses ressources humaines comme un actif stratégique. Inversement, une entreprise qui accorde en moyenne un salaire faible donne moins d'importance stratégique aux compétences des salariés.

2. Les mutations organisationnelles :

Ces années de crise ne sont pas dues seulement à la conjoncture, elles révèlent aussi des limites structurelles de l'organisation scientifique du travail (OST) élaborée par TAYLOR, et l'organisation mise en place par Ford⁽¹⁾, fondées sur :

- La réalisation de longues séries de produits standardisés ;
- La répétitivité des tâches ;
- L'interchangeabilité des employés ;
- Standardisation des tâches ;
- Réalisation d'une procédure écrite ;
- Découpage des tâches en courte durée ;
- Contrôle fréquent du rythme de travail ;
- Non-qualification des tâches.

¹ Bernoux Ph., 1988, « La fin de la division du travail ? », *Sociologie du Travail*, n°3/88, pp.479-488.

Ce modèle s'est révélé efficace pendant près de 30 ans parce qu'il répondait à la nécessité de reconstruction d'après-guerre, c'est-à-dire un contexte stable et prévisible, il est nécessaire d'en connaître les caractéristiques pour comprendre les changements amorcés par l'introduction de la notion de compétence :

Le modèle de compétences, se construit en partie contre les effets pervers du modèle taylorien-fordien :

- Il s'appuie sur la prise de conscience de ses limites ;
- Effets contre-performants ;
- Remet en cause ses principes de base.

2.1. Les mutations du travail :

- Informatisation et automatisation des tâches, suppriment de nombreux postes ;
- Exigence en matière de savoir-faire, de comportement et de qualification ;
- L'activité n'est plus physique, mais cognitive, exigeant des capacités de réactivité et d'adaptation, deux compétences particulièrement valorisées aujourd'hui ;
- Les solutions mises en œuvre par les exécutants comportent des gisements de compétences, il importe de les développer et de les valoriser, car elles contribuent à la performance de l'entreprise.

Les mutations économiques, organisationnelles et de travail convergent et sont en interaction étroite, pour inciter les entreprises à promouvoir de nouvelles règles de gestion. Elles permettent de comprendre et d'expliquer l'émergence d'un nouveau modèle " le modèle de la compétence".

2.2. Le modèle de la compétence :

Pour désigner l'émergence d'un nouveau modèle de gestion de la main d'œuvre ou « gestion par les compétences », selon Zarifian, ce nouveau modèle se dessine dans les entreprises qui cherchent une sortie de la crise " par le haut" et qui formalisent cette stratégie autour de la référence à la qualité. Il distingue trois modèles de gestion du travail :

- **Le modèle du métier** : transmission du savoir-faire, du maître au compagnon ;
- **Le modèle du poste de travail** : contre le précédent, issu de l'industrialisation, fondé sur la rationalisation de la production ;

- **Le modèle de la compétence** : il s'impose aux modèles précédents, le salarié doit connaître les objectifs de l'entreprise et être acteur de son développement¹

2.3. La logique compétence :

Fortement diffusée à l'issue des travaux du MEDEF^(*) :

- On passe de modèle à logique "compétence" ;
- Logique poste diffère de logique compétence ;
- Evolution de la relation salariale ;
- Une nouvelle forme de contrat de travail fondée sur la responsabilité partagée de l'employeur et de l'employé à l'égard des résultats et de la performance de l'entreprise c'est-à-dire :
 - Le salarié s'engage à mettre en œuvre ses compétences et à les développer pour assumer sa responsabilité face aux résultats ;
 - l'employeur s'engage à reconnaître les compétences effectivement mises en œuvre et fournir les moyens de les utiliser et de les développer.

➤ De la GPE (Gestion Prévisionnelle des Emplois) à la gestion des compétences :

- Chômage de longue durée pour les salariés peu qualifiés ;
- Désorganisation et perte de savoir et savoir-faire ;
- Absence de formalisation du travail ;
- Pénurie d'emplois ;
- Déficits en main d'œuvre ;
- Déséquilibre entre ressources et besoins.

➤ Développement de la GPE :

- Elle consacre l'émergence d'une fonction ressources humaines ;
- Prise de conscience de la part des directeurs d'entreprises des lacunes en matière d'investissement, de prévision et de gestion ;
- Volonté de moderniser l'organisation ;
- Manque de vigilance à l'égard de l'environnement et de ses évolutions ;
- Manque de vigilance à l'égard des ressources internes de l'entreprise :

1 - Zarifian (PH), **Vers de nouveaux modèles d'organisation ?**, Sociologie du Travail, vol. XXXV, n° 1/93, 1993, pp. 3-25.

*- MEDEF/CNPF, 1998a, Objectif compétences, Tome 1, « La compétence professionnelle, enjeu stratégique », Paris, CNPF.

- Focalisation sur l'emploi et la gestion des effectifs ;
- Focalisation sur la prévision et l'anticipation ;
- Démarche opérationnelle fondée sur des outils et des méthodes

On met l'accent sur une gestion prévisionnelle des carrières pour les cadres et met l'accent sur un diagnostic qualitatif et quantitatif des effectifs, deux stratégies d'action :

- La formation professionnelle ;
- Une nouvelle conceptualisation de l'emploi.
- Le contrat de travail est fondé sur une obligation de moyens;
- La compétence est fondée sur une obligation de résultat.

Les entreprises ont aussi pour objectif de revoir les rétributions/contributions, il ne s'agit donc plus de rémunérer de la même manière tout les individus, occupant le même poste, mais de prendre en compte la façon dont un individu tient un poste et mieux encore d'apprécier sa contribution à la performance de l'entreprise.

Analyser les situations de travail et leurs exigences permet à la GPEC de prendre une dimension qualitative plutôt que quantitative, et inscrire ainsi la GRH dans la stratégie de l'entreprise.

➤ **Prévisions et anticipations : la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)**

- Diagnostic des ressources qualitatives et quantitatives ;
- Anticipation des besoins futurs en quantité et en qualité ;
- Comparaison des ressources actuelles et besoins et mesure des écarts ;
- Résolution des écarts par des politiques d'ajustement.

La GPEC apparaît comme une démarche globale de management liée à la stratégie d'entreprise, visant à allier l'économique au social, son unité conceptuelle et méthodologique en fait un instrument d'aide à la décision.

2.4. La compétence, instrument de flexibilisation :

Les concepts de compétence et de savoir sont aujourd'hui fréquemment mobilisés dans les pratiques de management, que ce soit en GRH ou en stratégie, et donnent lieu à de

multiples réflexions : management des compétences en GRH, pour la stratégie, approches par les compétences-clés, management des savoirs (knowledge management)⁽¹⁾.

Ces concepts mettent l'accent sur les ressources internes de l'entreprise et font de cette dernière un lieu de production de connaissances. Ils soulignent le renouvellement conjoint des conceptions de la stratégie et de l'organisation dans un environnement marqué par le rôle économique croissant du savoir : montée des emplois hautement qualifiés, augmentation de la part du capital intangible, incidences des technologies de l'information sur les modes de diffusion et de transmission des savoirs.

«Depuis quelques années, la conception dominante de la stratégie concerne l'acquisition et la maîtrise des ressources et compétences permettant à la firme de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de l'environnement ou aux stratégies des concurrents»⁽²⁾.

2.5. Le rôle des ressources humaines dans la construction d'un avantage concurrentiel durable :

Nous pensons en fait que ces deux perspectives, bien qu'elles s'opposent sont les plus complètes et expliquer clairement la relation entre les ressources humaines et la production d'un avantage concurrentiel durable.

La source d'avantage concurrentiel réside dans la qualité du réservoir de capital humain c'est-à-dire les compétences et dans la capacité à mobiliser les ressources humaines. Ces dernières représentent la source de l'avantage concurrentiel durable.

Pour que l'avantage concurrentiel soit durable et soutenable, il est important d'assurer une stabilité du capital humain en utilisant des pratiques de gestion efficaces pour renouveler ce capital humain et le préserver.

Les compétences, si elles sont mises en valeur adéquatement, représentent certes un avantage concurrentiel pour l'entreprise; mais en l'absence d'un renouvellement de ces compétences, cet avantage disparaîtra puisqu'un concurrent possédant des ressources plus compétentes pourrait tôt ou tard faire surface.

1 - Buck (J-Y), Op.cit, p.23.

2 - Tarondeau, (J-C), **Les stratégies fondées sur les savoirs**, In : L'Art de la Stratégie, Paris, Les Echos, N° 5, avril 2000, p 03.

Les pratiques de gestion des ressources humaines ajoutent de la valeur à l'entreprise, cependant, on ne peut avancer avec assurance qu'elles sont rares, inimitables et non-substituables. Nous convenons également qu'une pratique de gestion est facile à reproduire. Cependant, il existe différentes façons de mettre en œuvre une pratique de gestion au regard du réservoir de capital humain et les effets escomptés sont appelés à être tout à fait différents selon l'approche adoptée par les gestionnaires de l'organisation. Ainsi, l'ambiguïté causale et la complexité sociale entrent en ligne de compte et font en sorte qu'une même pratique de gestion aura des effets différents sur des réservoirs de capital humain différents.

➤ **Le « savoir » comme avantage concurrentiel :**

La constitution et l'explication de l'avantage concurrentiel des entreprises résident non plus dans les choix de positionnement face à l'environnement mais dans l'exploitation des ressources internes. Figurent en première ligne les savoirs et la capacité des organisations à les exploiter pour en faire des compétences stratégiques, mais aussi à les produire, diffuser et incarner dans des normes, des procédures et des comportements, au terme d'apprentissages individuels et collectifs auxquels contribue la gestion des compétences.

L'identité des termes et des finalités poursuivies pourrait laisser croire à une intégration forte entre stratégie et GRH ou à une reconnaissance du rôle stratégique de la GRH. Ainsi, comme en stratégie, le recentrage sur les ressources internes permet une prise en compte de l'acteur et de ses compétences au travail. Le concept de compétence en GRH peut s'avérer pertinent et opératoire⁽¹⁾.

L'autonomie et la réactivité s'acquièrent en situation, compétence cognitive = capacité de raisonnement des individus. Dans son utilisation gestionnaire, la compétence constitue, avant tout, un concept opératoire permettant de mettre en place une démarche et des outils de GRH. Le management des compétences se décline en quatre volets :

- Organisation-coordination des équipes (distributions des tâches et des responsabilités);
- Animation des équipes, diffusion des valeurs
- Relations de coopération et de confiance ;
- Gestion, évaluation des collaborateurs.

1 - Tarondeau (J.C), **Le management des savoirs**, Edition PUF, Paris, 2000, p 17.

Section 2 : conception dynamique des ressources et compétences

I. Analyse interne : identifier, mesurer et quantifier les ressources et compétence :

L'analyse stratégique est évaluée sur sa capacité à répondre aux questions suivantes :

- Quel est notre métier et sur quelles ressources et compétences peut-on baser notre développement ?
- Comment peut-on accroître et étendre nos compétences critiques ?
- Comment développer de nouvelles compétences ?

L'analyse stratégique vise une démarche d'identification, d'exploitation et de combinaison des ressources rares pour assurer le succès de l'entreprise.

L'analyse stratégique commence par l'analyse interne, «l'objectif principal de l'analyse interne est l'identification des actifs stratégique»⁽¹⁾.

1. Identification des ressources et compétences stratégiques :

1.1. Inventorier les ressources de l'entreprise :

Dans ce contexte, la démarche stratégique vise principalement la création et le maintien de rentes, issues de la possession de ressources rares, mais au-delà, c'est avant tout la démarche d'identification, d'exploitation et de combinaison de ressources qui assurera le succès de l'entreprise. Ce dernier dépendant moins de la qualité des ressources mobilisées que de leur utilisation judicieuse et de leur rareté⁽²⁾.

Alors que dans l'économie industrielle, et l'approche managériale, il est soutenu que les firmes d'une même branche, industrie ou secteur possèdent les mêmes ressources stratégiques. E.Penrose quant à elle affirme que « l'hétérogénéité des services productifs disponibles ou potentiellement disponibles, à partir des ressources, donne à chaque entreprise son caractère unique »⁽³⁾

Le MRC distingue trois niveaux de ressources :

- Les ressources comprenant les actifs spécifiques qu'il est difficile de s'approprier ou

1 - Arrègle (J.L), **Analyse ressource et identification des actifs stratégiques**, Revue Française de Gestion, mars-avril 1996, p.p 84-94.

2 - Barney (J.B), **Looking Inside for Competitive Advantage**, Academy of Management Executive, vol. 4, 1995, p.p 49-61.

3 - Penrose (E), **The Theory of the Growth of the Firm**, Basil Blackwell, 1959, p 75.

d'imiter ;

- Les compétences organisationnelles qui permettent de réaliser des activités selon des routines organisationnelles et des processus propres à l'entreprise ;
- Les capacités dynamiques qui permettent à la firme de reconfigurer, se constituer et intégrer ses compétences pour faire face aux mutations de l'environnement⁽¹⁾.

Selon Barney, il faut distinguer entre les ressources physiques, humaines et organisationnelles, Grant quant à lui différencie entre les ressources tangibles et intangibles :

➤ **Les ressources tangibles :**

- Financières : capacité d'endettement et capacité d'autofinancement ;
- Physiques : possibilités de production, caractéristiques des équipements et usines (taille, emplacement, degré d'évolution, technique, potentiel de flexibilité, stock de matières premières, possibilités d'emplacement privilégiés).

➤ **Les ressources intangibles :**

- Technologiques : brevets, propriétés intellectuelles, traditions et recettes spécifiques, ressources d'innovation, investissement en recherche, performance scientifique ;
- La réputation : relation avec les clients, marque, notoriété, qualité de service, relation avec les clients, relations avec les fournisseurs, avec les institutions gouvernementales ;
- Les ressources humaines : niveau de connaissances, formation et expérience, capacité à suivre les critères de flexibilité, échanger des données et des informations.

1.2. Inventorier les capacités organisationnelles :

L'inventaire des capacités organisationnelle peut se faire soit à partir de la disposition fonctionnelle de la firme, soit à partir, du concept de chaîne de valeur initié par M.E.Porter.

Les ressources seules restent au stade de capital à exploiter, elles peuvent être mise en œuvre différemment d'une entreprise à une autre sous forme de capacités organisationnelles.

Nous élargissons la notion de ressource en s'intéressant à la dynamique de création et d'utilisation des ressources au sein de l'organisation. Le terme dynamique renvoi à la nécessité de renouveler sans cesse les compétences pour faire face aux changements de l'environnement, ainsi que la capacité du management de faire évoluer en concert les compétences internes et externes pour répondre aux évolutions environnementales, mais cela dépend de

1 - Barney (J.B), **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, vol. 1, 1990, p.p 99-120.

l'interprétation faite par les différents acteurs, sur le sens donné aux décisions prises pour s'adapter " strategic fit" ou de modifier l'environnement " strategic intent"⁽¹⁾.

1.3. Les actifs stratégiques :

Ce sont les ressources et compétences cardinales susceptibles de générer des rentes. Au cours d'un audit des ressources et compétences de la firme, il suffit de confronter chacune d'elles aux six conditions de l'avantage concurrentiel (valeur, rareté, imitabilité, substituabilité, longévité et appropriation).

Les actifs stratégiques sont l'ensemble des ressources et capacités difficiles à échanger et à imiter, rares, appropriables et spécialisées qui confèrent un avantage concurrentiel à la firme et en associant ressources et capacités.

La valeur stratégique d'une ressource dépend de la manière dont une firme la coordonne, la combine et la gère avec d'autres ressources spécifiques. La source de l'avantage concurrentiel réside dans les ressources et compétences de la firme. Le succès des grandes firmes ne réside pas dans la magnificence de l'environnement mais à travers les ressources et compétences qu'elles mettent en œuvre.

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

➤ Approfondissement des dimensions de la RBV :

- **Analyse des rigidités :** l'aspect négatif des actifs stratégiques est qu'ils créent des rigidités, celles-ci limitent les options stratégiques de l'entreprise. On parle de myopie stratégique ;
- **Analyse du partage des actifs :** le portefeuille d'actifs doit permettre à l'entreprise de faire face aux ruptures et aux évolutions concurrentielles ;
- **Comprendre les transferts internes :** au niveau corporate, il est nécessaire de diffuser les actifs stratégiques, surtout les compétences, l'entreprise doit assurer une circulation des actifs et ne pas favoriser la diffusion aux concurrents.

1 - HAMEL (G) et Prahalad (C.K), Op.cit, p.p 148-161.

2 - Wernerfelt (B), A Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, 1984, p.p 171-180

1.4. Qu'est ce qu'une compétence stratégique :

En partant de la définition des ressources stratégiques, la compétence sera considérée comme stratégique si elle est utile rare et opaque :

- **Utilité** : le rôle tenu dans le processus de création de valeur pour les clients ;
- **Rareté** : la rareté est source d'avantage concurrentiel et de rentes. L'existence de rentes Ricardiennes tiennent à la détention de ressources rares ;
- **Opacité** : l'ambiguïté causale, met en avant le caractère complexe, tacite et transparent d'une compétence clé. Elle détermine la plus ou moins grande imitabilité et substituabilité des Ressources et compétences, l'opacité contribue à entretenir la rareté de la compétence et la rendre plus stratégique⁽¹⁾.

1.5. Ressources stratégiques et environnement externe :

Le marché reste la sanction ultime de l'avantage concurrentiel, le rôle des managers devient donc d'identifier ex-ante un ensemble d'actifs stratégiques susceptibles de fonder un avantage concurrentiel soutenable, et donc de générer des rentes organisationnelles qui peuvent être appropriées par l'organisation » Il est nécessaire de définir les ressources stratégiques de la firme et du secteur⁽²⁾.

➤ Interaction entre ressources spécifiques et environnement externe :

Pour Barney⁽³⁾, le principal moyen pour générer des avantages nécessaires à la création d'une rentabilité supérieure à la normale est l'analyse des ressources de l'entreprise et non pas l'analyse de l'environnement concurrentiel :

- Analyse interne et analyse externe sont complémentaires;
- Le marché reste la sanction ultime;
- Le rôle des managers devient donc d'identifier ex-ante, un ensemble d'actifs stratégiques susceptibles de fonder l'avantage concurrentiel soutenable de la firme, et donc de générer des rentes organisationnelles qui peuvent être appropriées pour l'organisation. Cependant, les décisions managériales importantes restent sur la dimension organisationnelle (R-B-V) et non pas au niveau de l'industrie (S-C-P).

Si la stratégie est la poursuite de rentes, il est nécessaire de comprendre la stabilité et le

1 - Barney (J.B), **Firm resources and sustained competitive advantage**, Journal of Management, Vol.17, 1991, p.p 99-120.

2 - Amit (R), Shoemaker (P.J.H), **Strategic assets and organizational rent**, Strategic Management Journal, 1993, p 36.

3 - Barney (J.B), **The resource-based theory of the firm**, Organization Science, , n° 05, Vol 7,sept-oct, 1996.

caractère soutenable de l'avantage concurrentiel, deux dimensions à la base de l'identification des actifs stratégiques.

2. Mesurer et quantifier les ressources et compétences :

2.1. Le modèle de Harvard :

Au milieu des années 50 apparaissent les premiers modèles stratégiques, il s'agissait de mettre en concurrence d'une part les forces et faiblesses de la firme et d'autre part les opportunités et menaces de l'environnement, dans ce sens le modèle SWOT en est le principal promoteur. Les années 60 sont marquées par l'apparition de matrices de portefeuille de produits, il s'agissait de proposer aux entreprises l'analyse du positionnement de leurs produits en croisant deux critères : l'attractivité du marché liée au CVP (Cycle de Vie du Produit) et le positionnement concurrentiel évalué par la part de marché de l'entreprise⁽¹⁾.

2.2. La difficulté de mesure :

Il est intrinsèquement difficile de mesurer et quantifier des ressources et compétences stratégiquement significatives, parce que les ressources faciles à mesurer sont moins sensibles de conduire à un avantage concurrentiel durable, car elles sont à priori aisément imitables.

Une évaluation qualitative des ressources est le seul moyen d'aboutir à un système de mesure, la solution réside dans l'observation que les compétences pertinentes dépendent du contexte c'est-à-dire plus le jeu concurrentiel devient complexe, plus l'environnement devient instable plus les firmes doivent faire appel à des compétences sophistiquées pour obtenir un avantage concurrentiel.

- **La question de la mesure :** les chercheurs se centrent sur des industries particulières pour opérationnaliser des mesures de ressources et compétences.
- **La prise en compte d'un éventail plus large de ressources :** la RBV se focalise sur une minorité de ressources de très grande valeur, rares et difficiles à imiter ou à substituer, tout en ignorant celles qui ne les remplissent pas.

La démarche la plus honnête, serait d'utiliser des indicateurs de présence de compétences sans pouvoir leur attribuer une grandeur quantitative. Il faut donc une analyse détaillée de la dynamique concurrentielle, l'analyse interne ne prend donc pas toute sa pertinence qu'en combinaison avec l'analyse externe.

1 - Isckia (T), **De la « Resource-Based View » à la « Knowledge-Based View »: Quelle vision de l'entreprise pour le Knowledge Management**, Document de travail, juin 2008, p.06-24.

Partant du principe que les compétences susceptibles d'être à l'origine d'un avantage concurrentiel sont les plus faciles à identifier et à mesurer, donc les compétences organisationnelles stratégiquement significatives sont difficiles à mesurer. Il est possible d'identifier la présence des compétences, mais sans pouvoir leur attribuer un ordre de grandeur quantitatif. En raison de leur nature, les compétences sont difficilement mesurables et quantifiables.

« La compétence est un réseau complexe de facteurs stratégiques" complexe implique que le réseau n'a pas de limites claires, ce qui rend une évaluation monétaire improbable »⁽¹⁾.

2.3. Analyse de la dynamique de création et de gestion des ressources :

La meilleure manière de faire face aux évolutions et aux changements de l'environnement est d'identifier et créer les compétences qui permettront d'augmenter l'éventail des options stratégiques c'est ce qu'on appelle la flexibilité stratégique.

➤ Accumulation et valorisation des ressources et compétences :

La définition de la firme comme un ensemble de ressources et compétences, modifie l'approche sur les conditions d'établissement d'un avantage concurrentiel, qui, ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché, mais dans la valorisation supérieure de ses ressources et compétences, on se pose dès lors la question suivante : comment comprendre la dynamique de création et de valorisation du fond de ressources et de compétences d'une entreprises?

Il s'agit de passer d'une focalisation sur l'activité à une focalisation sur les ressources et compétences, la stratégie serait alors conçue non plus comme une adaptation aux conditions de l'environnement, mais comme la valorisation des ressources et compétences accumulées au sein de la firme.

L'approche structuraliste de M. Porter est critiquée, car, elle ne prend pas en compte les investissements internes en ressources et compétences , par contre il faut lui reconnaître avoir effectué une analyse interne à travers la chaîne de valeur assez pointue, mais jugée trop réaliste et linéaire.

Le management stratégique est axé sur le maintien, la protection et la création de rentes, qui, traduisent l'avantage concurrentiel, on distingue deux types de rentes.

1 Black, (J.A), Boal (K.B), **Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage**, Strategic Management Journal, 1994, p.p 134, 135.

Un des objectifs du management stratégique, est de créer une situation de concurrence imparfaite à l'avantage de l'entreprise c'est à dire des rentes, ces rentes sont naturellement liées au caractère spécifique des ressources accumulées. Ces ressources cumulées et coordonnées forment des compétences et des capacités, qu'on appelle aussi actifs stratégiques. Le rôle des managers devient donc d'identifier ex-ante un ensemble d'actifs stratégiques susceptibles de fonder un avantage concurrentiel soutenable de la firme, et donc de générer des rentes organisationnelles qui peuvent être appropriées par la firme.

➤ **Mécanismes de choix des ressources et leur combinaison :**

- Utiliser les ressources disponibles sur les marchés existants, en cherchant éventuellement des opportunités d'extension de ses activités à travers l'internationalisation ;
- Chercher des opportunités en dehors des marchés historiques à travers de nouvelles combinaisons de ressources et/ou de mobilisation de ressources inutilisées (diversification concentrique c'est-à-dire autour d'un noyau d'activités ou d'une base technologique) ;
- la dynamique d'exploitation et de valorisation des ressources et compétences est à l'origine d'innovations et de croissance endogène de la firme.

2.4. Quand est-il nécessaire de créer des ressources ?

➤ **La croissance de la firme :**

Penrose 1959, la croissance et ses limites découlent directement des ressources qui ne sont pas optimalement utilisées, ou bien excédentaires dans la firme. Elle est même freinée ou limitée par les ressources managériales internes disponibles ou excédentaires, si les actifs possédant des caractéristiques particulières, alors, elles diminuent d'autant l'éventail des stratégies possibles de la firme (sentier de dépendance).

La croissance étant une forme d'équilibre entre, l'exploitation des ressources existantes et le développement de nouvelles ressources.

➤ **La contrainte de la croissance interne :**

- Valorisation des ressources excédentaires générées par l'activité spécialisées de la firme ;
- La croissance interne soulève la question de la capacité de la firme à développer des compétences et activités nouvelles, compte tenu des irréversibilités des choix précédents, du sentier de dépendance et des rigidités de la firme.

En terme d'acquisition de ressources clés qui leur font défaut, les entreprises ont intérêt à recourir à des fusions acquisitions horizontales, elles ne permettent cependant pas de résoudre les difficultés liées à l'identification des ressources et compétences sur lesquelles repose un avantage concurrentiel.

La coopération permet d'accéder à des ressources et compétences spécifiques, dont le marché n'existe pas ou pas vraiment. Les ressources et compétences venues de l'extérieur, doivent être liées avec les savoir-faire et les connaissances en interne.

Dans la concurrence basée sur les compétences, le rôle du management est de maintenir l'efficacité des processus de construction et d'effet de levier de la compétence, en rendant cohérente la logique stratégique développée à l'intérieur de la firme. Dans la perspective de la compétence, créer un avantage concurrentiel, requiert l'utilisation conjointe des processus cognitifs des managers, et des processus de coordination organisationnelle, ainsi que des dotations en ressources et capacités.

➤ **Développer de nouvelles compétences :**

Dans ce sens, il faut explorer la dynamique du modèle (MRC) c'est-à-dire la dynamique de création de ressources et compétences, permettant d'obtenir un avantage concurrentiel. Si les ressources et compétences doivent être rares et difficilement imitables pour permettre d'obtenir un avantage concurrentiel, alors on préférera l'autoproduction à l'acquisition sur un marché.

➤ **L'entreprise comme lieu d'accumulation des ressources et compétences :**

Il s'agit de la notion de capacités organisationnelles, cette clarification nous amène à distinguer entre le marché où l'entreprise acquiert des ressources et la firme où la coordination des ressources se fait.

Ce qui différencie la firme du marché ce sont les mécanismes de coordination de ressources faisant l'objet d'une intégration et d'un apprentissage continu afin dégager un avantage concurrentiel.

L'entreprise est un lieu d'apprentissage et de production de connaissances mises au service de la performance, l'entreprise est capable d'apprendre et même de produire de nouveaux savoirs.

➤ **La création et le transfert des connaissances :**

La création des connaissances se fait à travers les différentes interactions possibles entre les connaissances tacites et explicites. Quatre modes de transfert :

- **La socialisation** (tacite vers tacite) : La socialisation représente le processus de transmission de connaissances tacites. Il s'agit de transmettre des modèles mentaux ou des compétences techniques. Le transfert d'un savoir faire se fait généralement par l'observation, l'imitation et par la pratique, les auteurs soulignent que l'expérience est la clé pour acquérir une connaissance tacite ;
- **L'externalisation** (tacite vers explicite) : c'est le processus qui permet le passage des connaissances tacites en connaissances explicites sous forme de concepts, modèles ou hypothèses. La modélisation d'un concept passe souvent par des dialogues et des échanges entre individus. L'externalisation permet de créer un savoir conceptuel ;
- **L'intériorisation** (explicite vers tacite) : c'est le processus de conversion des connaissances explicites vers des connaissances tacites. Elle emprunte la forme d'un apprentissage avec des supports (les documents, les manuels, etc.). Elle résulte surtout de la pratique répétée d'un savoir ou d'un savoir faire. C'est aussi ce qu'on appelle "apprendre en faisant" (learning by doing) ;
- **La combinaison** (explicite vers explicite) : c'est le processus par lequel se fait la création de connaissances explicites à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances explicites acquises par différents canaux de communication. La combinaison crée du savoir systémique.

II. Analyse externe : scruter l'environnement et ses concurrents :

Une analyse externe suppose une analyse de l'environnement concurrentiel des firmes, l'apport de M. Porter inspirés de l'économie industrielle a été conséquent. Partant du principe posé par l'économie industrielle qui dit que l'attrait d'une industrie est la cause première d'une rentabilité supérieure, ce qui implique que l'objectif principal du management stratégique est de :

- Rechercher des environnements munificents ;
- Identifier des segments et groupes stratégiques attractifs dans ces secteurs ;
- Réduire les pressions concurrentielles en influençant la structure et le comportement des concurrents.

Une telle conception peut conduire à une "myopie stratégique" c'est-à-dire la prise en compte des ressources et des compétences de la firme dans l'analyse externe ne doit pas conduire à ignorer l'environnement, en particulier les évolutions de l'environnement qui peuvent modifier les données du jeu concurrentiel d'où l'importance de la veille stratégique ;

Une approche par groupes stratégique qui prend en compte non pas la position stratégique mais la dotation en ressources et compétences de la firme reste pertinente.

Pour le MRC l'objectif d'une analyse externe est la mise en évidence des ressources et compétences de la firme qui vont permettre d'établir un avantage concurrentiel durable.

1. Formuler les sources d'avantages concurrentiels :

1.1. Facteurs stratégiques du secteur = facteurs clés de succès du secteur :

L'approche en termes de FCS correspond à une logique d'adaptation à l'environnement, alors que la logique MRC vise à transformer l'environnement (strategic intent) à partir d'une combinaison originale de ressources et le développement de compétences stratégiques.

La notion de facteurs clés de succès est en étroite relation avec le modèle Porterien d'analyse du secteur et de la constitution d'un avantage concurrentiel.

L'analyse de l'industrie et des FCS permet de mettre en évidence ce qui rend l'entreprise plus performante. Cela permet de dire qu'une entreprise va bien ou mal et ce qu'elle fait pour y parvenir et cela se fait en deux étapes, l'observation et le diagnostic.

Le concept de FCS offre aussi la particularité d'être compatible avec le MRC, il comporte un double objectif : identifier les attentes minimales des acheteurs et s'aligner sur les pratiques dominantes et incontournables des concurrents. Il convient donc d'analyser les FCS à partir du secteur et en relation avec les activités de la firme.

1.2. Identifier les FCS :

Un élément constitutif de la stratégie consiste à définir la mission de la firme. Les FCS du secteur ou devant être détenus par la firme, sont donc à pondérer au regard de la mission formulée et historiquement partagées avec les collaborateurs. On s'interroge dès lors sur comment identifier les facteurs clés de succès au milieu d'une multitude d'autres moins stratégiques, la réponse consiste à évaluer les différents facteurs potentiels au regard des missions et objectifs, il est clair qu'il faut explorer les missions et objectifs en même temps que l'on évalue les facteurs clés de succès.

L'identification de FCS de chaque étape de la chaîne de valeur constitue un enjeu pour l'analyse stratégique, une difficulté pour de nombreuses firmes consiste à dépasser les pratiques opérationnelles les plus courantes de l'industrie (comme les procédures qualité ISO) afin d'identifier les FCS sources d'avantages concurrentiels et procurer une réelle différence par la qualité ou la différenciation.

1.3. Analyser les particularités du secteur :

Les FCS sont ces variables à partir desquelles le management peut influencer de façon significative l'équilibre des positions concurrentielles des firmes, sur une industrie », ils sont donc à l'origine de la constitution d'un avantage concurrentiel, en analysant l'industrie sur laquelle évolue leurs firmes, les dirigeants peuvent, identifier des pratiques dominantes à partir desquelles les mécanismes d'ajustement entre l'offre et la demande se réalisent pour les imiter, les contourner ou en dernier recours de les affronter.

La sélection des FCS caractéristiques du secteur s'effectue en grande partie par l'imitation entre firmes. A terme, sur une industrie à maturité, ces FCS deviennent incontournables car constitutifs des règles du jeu pour le succès de l'industrie.

1.4. Analyser les compétences nécessaires :

Chaque activité constitutive de la production peut apporter sa source d'avantage concurrentiel. Définir un FCS au cœur d'une activité signifie en garder la maîtrise d'exécution et d'accès aux ressources.

1.5. Une formulation synthétique :

Atamer et Calori présentent une synthèse des différentes approches du concept de FCS^(*) « un FCS dans une activité est un élément de l'offre qui a une valeur pour les clients (utilisateurs, distributeurs, prescripteurs) et/ou un savoir-faire ou un avantage de coût dans la chaîne de conception, production et distribution du produit ou service qui permet de créer un avantage concurrentiel⁽¹⁾.

2. L'analyse concurrentielle :

Chez M Porter, l'objectif de l'analyse externe est :

*- Un FCS dans une activité est un élément de l'offre qui a une valeur pour les clients (utilisateurs, distributeurs, prescripteurs)

1 -Atamer (T) et Calori (R), **Diagnostic et Décisions Stratégiques**, Dunod, Paris, 1998.

- l'évaluation de l'intensité concurrentielle ;
- l'attrait du secteur ;
- identification d'une position stratégique favorable ;
- identification des moyens de défendre cette position.

➤ **Une économie de la concurrence dynamique : la croissance de la firme :**

L'économie néoclassique défend l'équilibre concurrentiel entre les firmes, condition inéluctable dans la croissance des firmes et, dans ce cadre, l'évolution des entreprises dépend essentiellement de la propension de celle-ci à ajuster et à se positionner de façon optimale face à ses contraintes environnementales.

La contribution d'E. Penrose inclut les aspects dynamiques de la concurrence à l'origine de la croissance en tenant compte de la nature des activités de leurs évolutions internes et non plus exclusivement une croissance adaptative.

2.1. Le concept de l'analyse SWOT :

La performance est la conséquence d'une évaluation du risque sur un secteur (opportunité, menace) en fonction de la perception des compétences d'une firme (forces et faiblesse), l'opportunisme est donc au centre de ce concept décisionnel, la stratégie consiste à rechercher des rentes sur ce secteur à partir de la position de la firme.

Il faut relier les opportunités aux ressources. L'entreprise et son entrepreneur doivent identifier les opportunités et les risques sur un secteur d'activité.

Le schéma global consiste à évaluer et constater les opportunités que l'entrepreneur peut tenter de s'approprier selon le niveau de risque qu'il perçoit entre les compétences de la firme et l'environnement.

Il se fonde sur une lecture critique de l'environnement et de la firme, mais aussi sur une interprétation à priori conscientisée des forces et faiblesses de la firme et des opportunités et menaces de l'environnement.

2.3. Les choix stratégiques :

La recherche d'avantages concurrentiels basés sur les ressources et compétences influe sur les frontières de la firme, ainsi, l'entreprise aura tendance à externaliser les activités qui ne possèdent pas un aspect stratégique, par contre elle aura tendance à se recentrer sur son métier de base. L'entreprise se pose la question de savoir quels marchés servir, dotation initiale, acquisition, auto production et alliance.

➤ **Méthode des scénarios :**

- Identification des couples scénarios- segment ;
- On définit pour chaque couple les compétences spécifiques les plus pertinentes ;
- Chaque scénario et chaque segment font appel à des compétences différentes ;
- On examine la fréquence d'apparition des compétences et leur apparition dans le couple ;
- Choix des configurations possible dépend de la mission de la firme qui se concentre sur les segments dont les compétences lui confèrent un avantage concurrentiel ;
- Examiner les compétences des concurrents pour s'assurer qu'ils ne choisissent pas de servir les mêmes marchés avec les mêmes ressources.

➤ **Facteurs influençant les choix stratégiques :**

- Les capacités cognitives des membres de l'équipe de direction et leurs compétences sociales ;
- Techniques de modélisation de la concurrence ;
- Capacité à gérer des processus de décision concurrentes et complexes ;
- Conception de structures et systèmes d'incitations appropriés.

➤ **Choix de la stratégie opérationnelle :**

• **Domination par les coûts :**

- **Différenciation :** et ça selon Mintzberg 1980, le choix entre ces deux stratégies dépend de la présence ou de l'absence de certaines ressources :

- **Stratégie de groupe :** le MRC pose qu'une stratégie de groupe ne peut être qu'une stratégie de métier^(*).
- **Stratégies de développement de la firme :** croissance et développement de la firme sont liés à son activité originelle, autour du métier (à développer).

Les firmes intègrent verticalement les activités où elles disposent d'une expérience en terme de production et ou des compétences organisationnelles. Elles externalisent les activités où elles bénéficient d'aptitudes moins importantes que celles des sous-traitants.

« les meilleures stratégies sont des visions, pas des plans »⁽¹⁾ :

*- Le métier de la firme se définit par l'articulation de deux concepts : d'une part le système d'offre de la firme (ressources et compétences) et d'autre part la prestation fournie au client (produit ou service mis sur le marché).

1- Mintzberg (H), **Safari en pays stratégie**, Edition Village Mondial, Paris, 1999, p 107.

- **Phase d'exploration** : dans laquelle le dirigeant explore ses idées, dans une carte cognitive ;
- **Phase de validation** : pour valider la crédibilité de la carte cognitive ;
- **Phase d'analyse** : analyse des concepts et des idées du dirigeant ;
- **Phase de finalisation** : dans laquelle le dirigeant confirme ou modifie sa vision stratégique.

2.4. Articulation entre l'analyse externe et l'analyse interne :

Les actifs stratégiques sources de l'avantage concurrentiel sont issus des ressources et compétences spécifiques de la firme, et des facteurs stratégiques de l'industrie. L'analyse externe à l'aide des outils construits pour l'analyse stratégique industrielle (les cinq forces) donne une lecture de ces facteurs.

Le MRC de son côté, apporte une lecture stratégique interne de la firme, c'est-à-dire comment elle contribue à se constituer un avantage concurrentiel à partir des compétences et des ressources. Les décisions stratégiques sont produites à partir d'une évaluation des caractéristiques de l'industrie et de la firme : conséquence de l'analyse et point de départ de la mise en œuvre d'une stratégie destinée à exploiter les forces et les opportunités de la firme et de l'environnement .

Conclusion :

Si l'on considère un nombre d'entreprises donné, on constate deux différences fondamentales : celle de la diversité des portefeuilles de produits qu'elles offrent et le caractère non aléatoire de la distribution des portefeuilles des produits au sein de l'entreprise comme entre les entreprises. L'on se pose dès lors trois grandes questions :

- comment distinguer une firme d'une autre ?
- expliquer pourquoi chaque firme considérée isolément possède un portefeuille d'activités bien défini et qui répond à une cohérence interne ?
- expliquer, suivant quelle logique les firmes évoluent et se transforment ?

Ces trois grandes questions cimentent la réflexion conduite par ce travail de recherche, à savoir qu'à partir d'une description ou bien une analyse interne de l'entreprise, comment peut-on expliquer un avantage concurrentiel soutenable.

Pour répondre à ces questions, l'école évolutionniste explique ce qui constitue les caractéristiques clés de l'entreprise, et de l'environnement dans lequel elle évolue.

Les ressources sont des atouts, les atouts sont vus comme des ressources stratégiques, les capacités sont définies comme des compétences, les compétences sont définies en termes de capacités. la compétence est de ce fait définie par ses conséquences et non par sa nature.

Les compétences résultent de trois facteurs : les comportements (savoir-faire et aptitudes individuelles) les connaissances (savoirs) et les technologies. Cette combinaison attribue une source d'avantage concurrentiel si elle est identifiée et affectée à un ensemble de production, les pôles de compétences dont est issue une diversité de produits.

Le concept des « core-compétences » est complémentaire des ressources dans le sens où la firme ne s'approprie pas des moyens d'accès et d'exploitation de sources de valeur indisponibles aux concurrents, mais tente de faire quelque chose différemment des concurrents avec des moyens ordinaires. Les compétences individuelles et collectives sont à l'origine de l'avantage concurrentiel.

La firme se constitue des compétences clés, sur lesquelles elle développe un ensemble d'activités à partir de capacités organisationnelles et de l'utilisation des ressources et

seulement par la suite des produits¹.

La perception cognitive des managers, « ce sont les perceptions des écarts stratégiques de la firme constatés par les managers, qui influencent les orientations et les objectifs à atteindre, ces perceptions impriment des schémas d'accès et de mise en œuvre de ressources spécifiques².

Il ne s'agit plus, comme dans le modèle Porterien de tenter d'identifier la position concurrentielle de la firme sur son environnement, mais de concentrer les efforts sur les activités intégrant des compétences susceptibles de fournir à la firme une performance supérieure.

1 - Hamel (G), Prahalad (C.K), **La conquête du futur : la stratégie en action**, Edition Dunod, Paris, 1995.

2 - Sanchez (R), **Strategic flexibility in product competition**, Strategic Management Journal, 1995, p.p 135-159.

Chapitre III :

**La construction des compétences
dans le groupe AMIMER Energie**

Introduction :

La mondialisation et l'exacerbation de la concurrence causent des déséquilibres sur le marché présentant à la fois des opportunités et des menaces pour les entreprises. L'incertitude ainsi créée génère de nouvelles idées d'entreprendre que les entreprises se doivent de saisir sous peine de disparaître.

Les firmes se trouvent par conséquent obligées de s'adapter, mais pour combien de temps et à quel prix ? C'est à travers des stratégies orientées vers les capacités d'innover et de se diversifier, qui leur permet de ne plus être tenues à se plier aux lois du marché, mais au contraire changer les règles du jeu en leur faveur.

L'objectif de cette monographie consiste à appliquer au cas du Groupe AMIMER Energie la grille de lecture de Ressources et Compétences que constitue le cadre théorique présenté aux chapitres précédents. En particulier, nous cherchons à expliquer la capacité de cette entreprise à se diversifier en générant systématiquement de nouvelles activités, lui donnant accès très rapidement à un leadership national. Une première partie présente succinctement l'entreprise et ses Domaines d'Activités Stratégiques, cette présentation est plus qu'importante, car, à travers la diversité de la gamme de produits et les différentes filiales du Groupe, nous comprenons, pourquoi et comment Amimer Energie a pu prendre de l'avance et s'affranchir d'une place de leadership dans le domaine de la production d'énergie.

Une seconde partie propose, sur la base d'entretiens semi-directifs menés dans l'entreprise et d'une présentation documentaire qui nous ont permis de dresser un portefeuille exhaustif des différentes ressources et compétences.

Enfin, une dernière partie présente les perspectives du groupe dans des investissements liés à la production d'énergie, un accent particulier sera mis sur l'expérience que le Groupe s'est forgé depuis sa création en 1989 à ce jour, lui permettant une exploitation optimale de son patrimoine de ressources et de compétences.

Dans ce chapitre, l'accent est mis sur l'identification des ressources, compétences, capacités organisationnelles, l'expérience et le savoir-faire du Groupe. Ces concepts articulés et combinés nous permettront de comprendre comment, Amimer Energie prend un ascendant sur le marché national.

Cette analyse nous permet de comprendre l'ascension progressive et au fil des années du groupe. Leader national dans la conception et la fabrication des « Groupes électrogènes de

toutes puissances », nous essayerons de conceptualiser le parcours du Groupe dans sa course vers le leadership. En effet, en suivant une stratégie de diversification fondée sur l'exploitation de son savoir faire technique et managériale le Groupe assure l'exploitation optimale des synergies existantes entre les différentes activités.

Section 1 : Groupe AMIMER ENERGIE

1. Présentation du Groupe :

1.1. Données générales :

Leader algérien de la conception, de la fabrication et de l'installation des groupes électrogènes (*) de toute puissance.

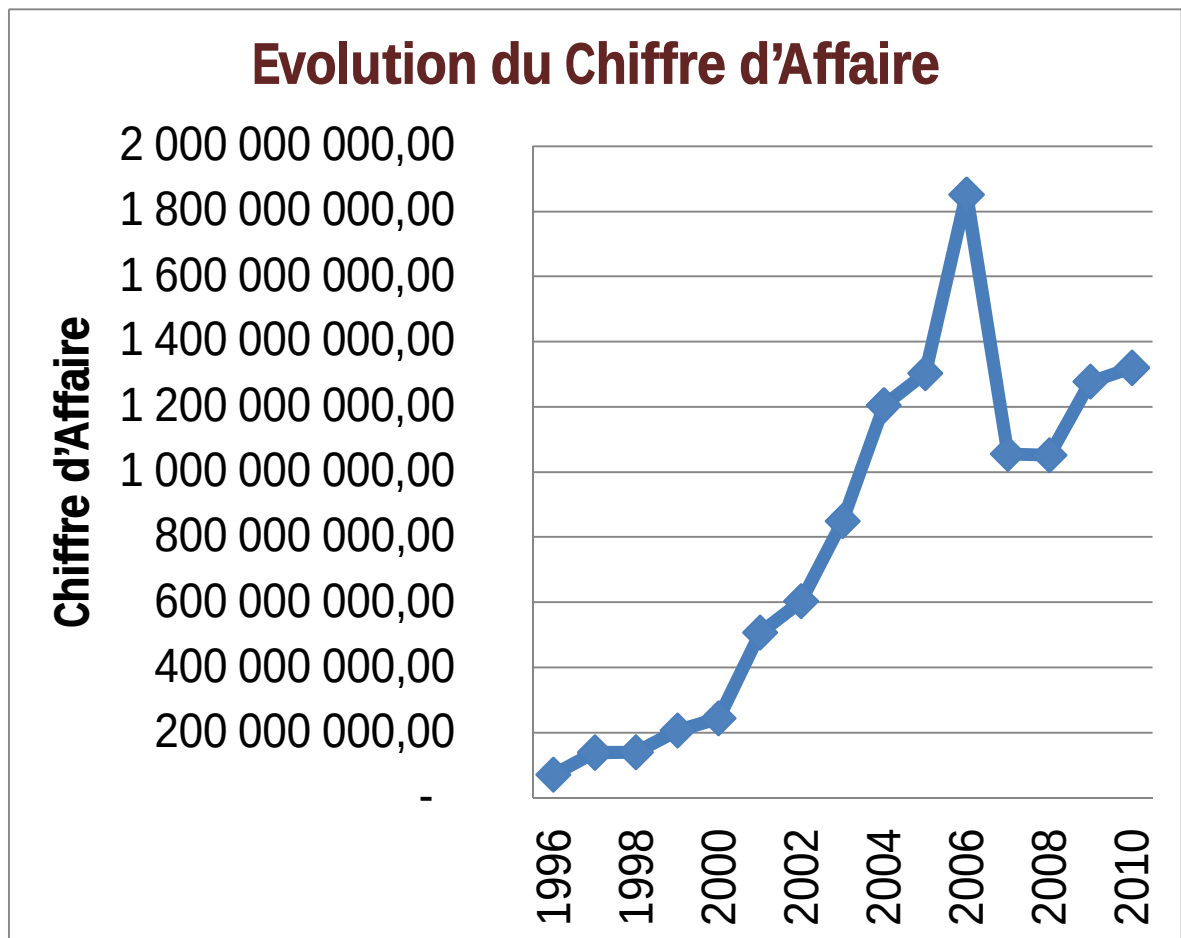
SPA Amimer Energie est une entreprise de droit Algérien, fondée en 1989 à Seddouk, wilaya de Bejaia, au capital social de 1 000 456 500 DA. L'entreprise a su mettre son expérience au service du client grâce à une recherche permanente de l'efficience qui s'est traduite en 2003 par la certification ISO 9001 V.2000 de son système de management de la qualité, certificat qui a été renouvelé en 2009 en version ISO 9001 V.2008.

Le souci du groupe consiste à proposer au client des unités de production d'énergies électriques avec une puissance donnée. L'offre est donc fortement diversifiée, le besoin du client est extrêmement variable, d'autant plus que le groupe cherche continuellement à développer les applications liées à la technique qu'elle possède.

Présent sur Alger, Oran, Constantine, Bechar et Hassi Messaoud, Amimer Energie a construit sa réputation sur la base du service à sa clientèle et au respect des exigences de qualité. Il a ainsi reçu le Prix Algérien de la qualité en 2010, avec une mention spéciale du Jury.

Amimer Énergie SPA, déploie une offre de produits maitrisée et diversifiée, au départ, elle était constituée d'une activité principale qui était la conception et la fabrication de groupes électrogènes. L'entreprise tend à se diversifier en un groupe qui uniformise ses processus de Management et ses standards autour d'une vision de leader et d'une culture de résultat. Pour cela, le groupe se fixe pour objectif d'augmenter sa productivité en améliorant la qualité et l'efficacité de ses prestations aux clients.

* -Un groupe électrogène, est un appareil qui transforme l'énergie mécanique en électricité sans alimentation électrique extérieure.

Evolution du CA :

Source : Documents internes à l'entreprise

La progression du chiffre d'affaire est en partie liée à une stratégie de croissance interne, par le développement de nouvelles activités, en profitant des synergies qui se créent entre les activités.

1.1.2. Les principaux clients :

Fort d'une expérience de plus de 20 années, d'un savoir-faire incontestable dans la conception et la fabrication de groupes électrogènes de toutes les puissances, et à travers le profil managérial et entrepreneurial de l'équipe dirigeante consciente des enjeux futurs dans le secteur de l'énergie. Le Groupe s'est constitué un portefeuille clients des plus importants de la sphère économique nationale :

- Sociétés Algériennes de Télécommunication : Algérie Télécom, A. T. M Mobilis ;

- Banques : B. A. D. R (Banque de l'Agriculture et du Développement Rural), Banque d'Algérie, B. E. A (Banque Extérieure d'Algérie), B. N. A (Banque Nationale d'Algérie) ;
- B.R.C (Brown and Root Condor) ;
- Danone Algérie ;
- Enageo ;
- E.N.S.P (Entreprise Nationale des Services aux Puits) ;
- Ministère des Finances ;
- Ministère de l'Intérieur ;
- Ministère de la justice ;
- Ministère des P. T. T ;
- Naftal ;
- Palais du gouvernement ;
- Présidence de la république ;
- Sonelgaz ;
- SONATRACH (Entreprise publique Algérienne de production de pétrole et dérivés) ;
- NAFTAL (Filiale de SONATRACH pour la distribution de produits pétroliers) ;
- Services de Sécurité et de la défense ;
- Travaux publics ;
- Secteur de l'industrie ;
- Particuliers.

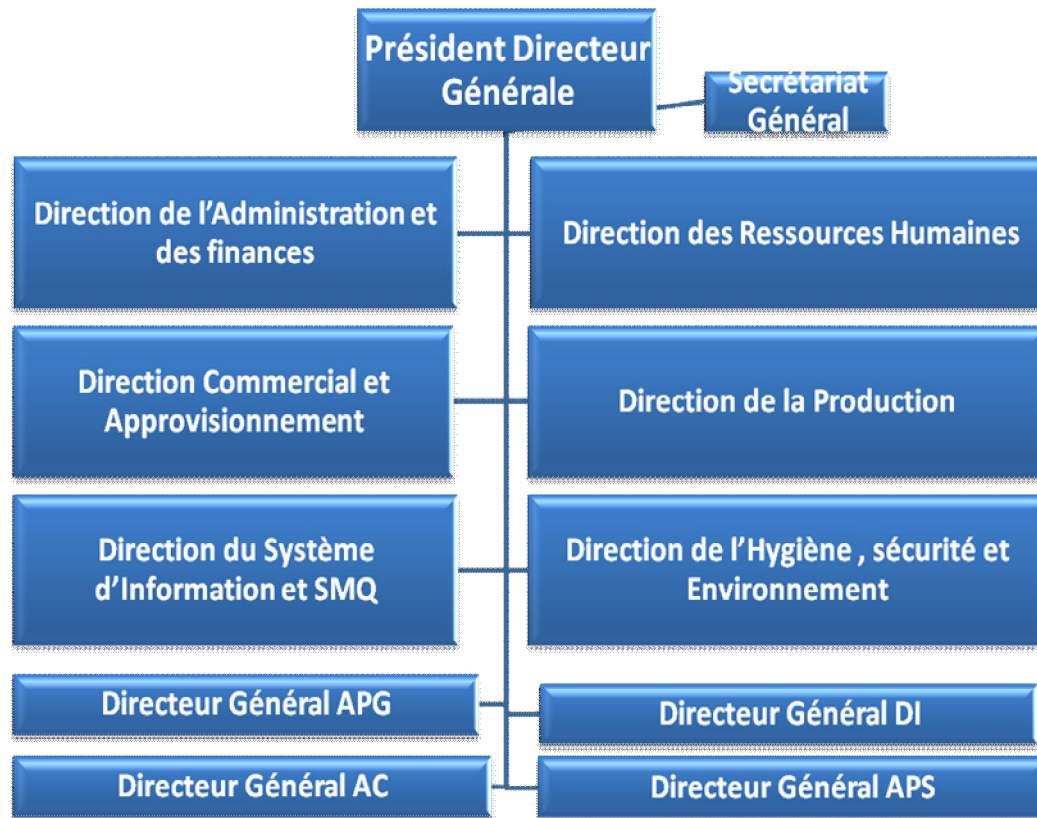
1.1.3. Problématique de l'acquisition des ressources chez Amimer Energie

➤ Les Partenaires :

Le partenariat étant au centre de la problématique d'acquisition des ressources stratégiques. Les managers du groupe sont conscients que les partenariats entre firmes ayant des complémentarités dans des ressources difficiles à acquérir sont susceptibles de créer des structures très puissantes, l'entreprise, au-delà des pratiques de la sous-traitance, mieux que la simple alternative produire ou acheter, adopte clairement une politique conduisant à des sous-traitances et engendrant des relations de partenariat inscrites dans la durée, la confiance et le partage de la valeur.

1.1.4. Structure Organisationnelle du Groupe :

Figure 6 : Structure organisationnelle du groupe



Source : donnée interne à l'entreprise.

➤ **Président Directeur Général :** Le PDG poursuit deux missions :

- Veiller au respect des normes managériales et de qualité pour l'ensemble du Groupe ; faire progresser les métiers de la conception et de la fabrication distribution, et en anticiper les perspectives d'évolution ;
- Diriger les directeurs de filiales (APG, AC, DI et APS), en s'engageant sur le respect et la continuité de la culture du Groupe et assurer la rentabilité des filiales.

Le Président, a ses bureaux au niveau de la direction d'aller, cependant il a pris pour habitude d'aller dans les bureaux d'étude faire des suggestions aux ingénieurs. Aujourd'hui, les directeurs de projets jouent le rôle d'intermédiaire. Les directions de filiales prennent appui sur un directeur du système d'information, pour prendre un maximum d'informations.

Les directeurs de filiales sont regroupés sur un même site pour favoriser les échanges et les possibilités de coordination.

➤ **Les directions de filiales :**

Des missions ont été confiées aux directions de filiales :

- Faciliter les relations entre départements industriels et directions de projets ;
- Elaborer et mettre en œuvre la stratégie de la direction générale;
- Piloter les projets, lancer des nouveaux produits, garantir la rentabilité globale de la

Les directions de filiales prennent en charge le développement et d'innovation de l'entreprise. Elles jouent un rôle probant dans l'apprentissage organisationnel, en coordonnant l'élaboration et la mise en œuvre des idées et orientations émanant de la direction générale.

Les directeurs de filiales reportent directement de la direction générale.

2. Les DAS (Domaines d'Activités Stratégiques) du groupe :



L'objectif de la présentation des différentes activités est de comprendre la stratégie globale poursuivie par le Groupe à travers son portefeuille d'activités. La question centrale concerne l'exploitation des interconnexions et les synergies entre les filiales pour l'obtention d'un avantage concurrentiel.

Au cours des années 2000, l'entreprise s'était diversifiée en exploitant les synergies entre ses activités. Cette orientation horizontale s'est avérée payante, Grâce, au progrès technique qui ont facilité les interconnexions, au profil managérial de l'équipe dirigeante qui ont projeté l'entreprise vers le l'avenir et à l'expérience acquise depuis sa création.

2.1. le premier DAS :Amimer Power Generation :

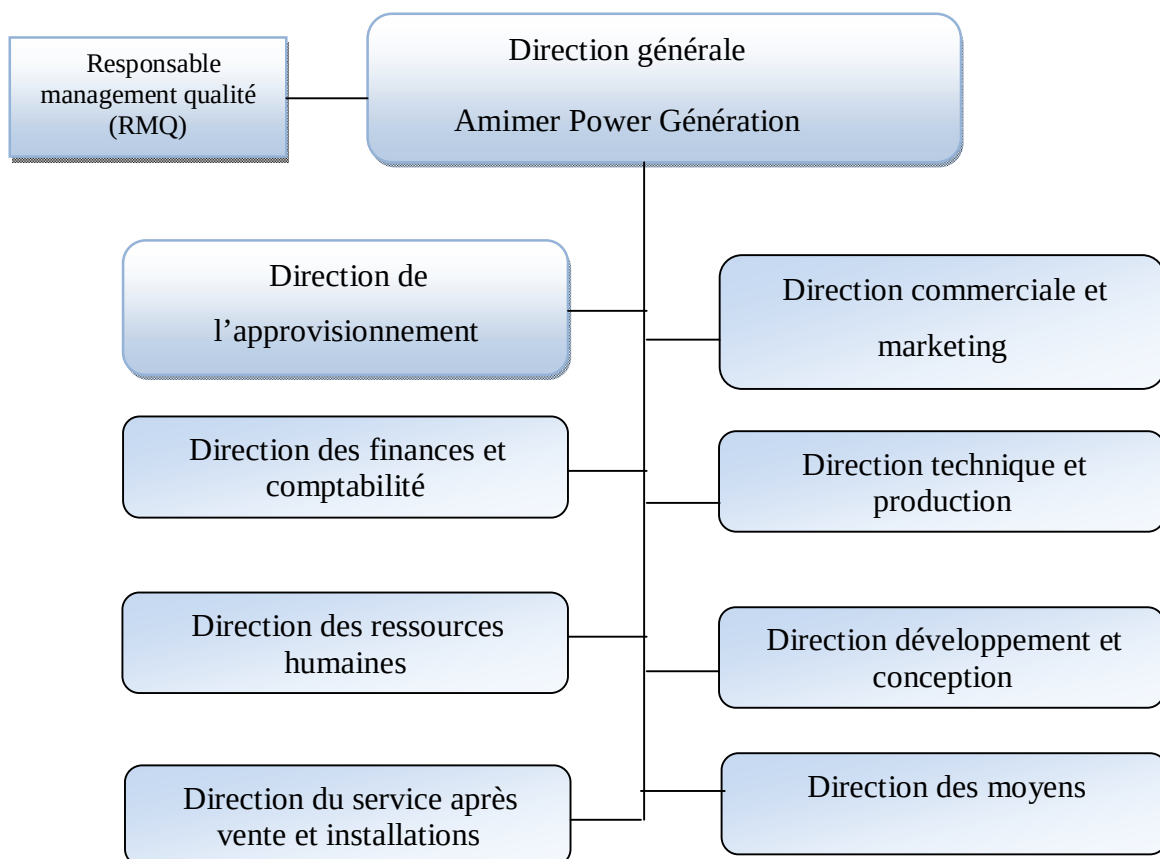
2.1.1. Présentation :

Cette filiale est l'une des principales activités du groupe sur laquelle, elle capitalise tout son savoir-faire et son expérience afin de fournir des produits de très haute qualité pour une satisfaction optimale du client.

Elle concerne la conception et Fabrication de groupes électrogènes, compresseurs et motos-pompes de toutes les puissances. C'est grâce à ces produits que l'entreprise a pris un ascendant sur le marché national, en effet, elle en maîtrise tout la chaîne, de la conception jusqu'au service après vente en passant aussi bien par la fabrication, les essais et la distribution.

2.1.2. Structure organisationnelle d'APG :

Figure 7 : structure organisationnelle d'APG



Source : Document interne à l'entreprise

➤ **Responsable du Management de la qualité :**

Un Responsable Management Qualité (RMQ) reporte directement à la direction générale de la filiale, grâce à une recherche permanente de l'efficacité et la réputation du Groupe est basée sur le service à la clientèle dans le respect des exigences des critères de la qualité. Cette direction apporte le plus grand soin à concevoir, fabriquer, installer et mettre en service des Groupes électrogènes de qualité.

La filiale s'engage dans une démarche de respect des critères de qualité produits et services ; le produit final est testé avant sa sortie d'usine dans ce qu'on appelle un banc d'essai propre à l'entreprise.

L'approche managériale de l'équipe dirigeante dans la gestion Qualité a pour but d'assurer une amélioration permanente des produits (en se conformant notamment aux Directives CE). L'engagement du Personnel et son développement continu. L'exigence du résultat en vue de conforter les actionnaires dans leur choix de faire confiance à Amimer Energie. Cette démarche est fondée sur sept valeurs :

- L'implication au plus haut niveau de la Direction de l'Entreprise et de son Personnel ;
- La recherche permanente de la satisfaction de la clientèle (par les produits et/ou services) et par une écoute adaptée quant à leurs attentes ;
- Une communication saine, objective et transparente ;
- La maîtrise et l'amélioration des processus, produits et services ;
- Une mesure systématique, à intervalle préétablie, des performances et de leur diffusion.
- La reconnaissance des actions exemplaires ;
- Le partage de la politique Qualité avec les partenaires (Clients, fournisseurs...)

Le système de qualité du groupe est :

- **Planifiée :** Les plans Qualité sont déployés sur les processus en fonction de l'évaluation annuelle de la Qualité et de leurs mesures régulières.
- **Préventive :** La Qualité est de fait présente depuis la prise du cahier des charges jusqu'à la réponse à l'attente des clients par les produits et/ou services. Les problèmes potentiels sont détectés avant leur apparition et des solutions sont mises en œuvre et vérifiées.

- **Réactive :** Les contraintes affectant la satisfaction de nos Clients sont résolues rapidement et efficacement.

➤ **Direction du service après vente :**

Le Groupe a compris très tôt l'importance de fournir un SAV de qualité. Ce service s'occupe de diverses tâches :

- L'Installation et mise en service des groupes électrogènes ;
- Assurer le service après vente dans le cadre des accords de garantie contre tout vice de fabrication ;
- Etablir des bilans énergétiques aux clients désireux de se doter d'un groupe électrogène ;
- Assurer une assistance technique efficace et dynamique à tout moment et à tout endroit, avec une équipe dédiée ;
- Assurer la maintenance des produits vendus et une maintenance préventive ;
- Assurer la formation technique des clients.

Toutes ces prestations concourent à assurer le client d'un produit de qualité et d'un suivi permanent dans l'entretien et la maintenance. Car, le jugement final reste le client final, il est ainsi au centre des préoccupations du Groupe.

2.1.3. Perspectives d'évolution :

Amimer Power Generation ambitionne d'ici 2014 à se diversifier sur trois entités :

- Montage Electro Mécanique ;
- Chaudronnerie & Mécano-Soudure ;
- Electro Technique et Automatisme.

APG a connu une évolution de son chiffre d'affaire de 900% entre 1996 et 2006, le pic observé en 2006 est notamment dû à l'intégration d'un projet de centrale électrique. APG, prévoit ainsi une perspective d'évolution de son chiffre d'affaire de 150% d'ici à 2014.

2.2. le deuxième DAS : Amimer Power System :



2.2.1. Présentation d'APS :

Profitant d'un savoir-faire incontestable acquis dans la technologie énergétique, le groupe a pris la décision de se diversifier en 2007 en se lançant dans l'engineering, la réalisation et l'installation de centrales électriques, essentiellement dans le grand sud Algérien.

L'objectif étant clairement d'apporter de l'énergie dans des lieux extrêmes et difficiles d'accès, ainsi, le Groupe participe activement au développement des régions du SUD algérien souffrant d'un accès réduit à l'énergie.

2.2.2. Les projets d'APS:

Des micro-centrales, mini-centrales et centrales de fourniture d'électricité de 2 MW à 100 MW (MEGA WATT) en diesel, fuel lourd et en gaz avec des :

- Moteurs thermiques ;
- Des systèmes intégrés de pilotage ;
- Pilotage à distance et avec télégestion ;
- Synchronisation avec des anciennes installations ;
- Synchronisation avec d'autres centrales et d'autres réseaux.

Tableau 1 : centrale électrique d'ILLIZI

BORDJ EL HOUAS (ILLIZI)	
PUISSANCE TOTALE	1,5 MW
PUISSANCE UNITAIRE	6 X 250 KW
MISEEN SERVICE	2009

Source : Document interne à l'entreprise

Tableau 2: Projet de centrale électrique réalisé à l'international

CENTRALE NOUAKCHOTT (MAURITANIE)	
CLIENT	SONELGAZ
SITE	NOUAKCHOT (MAURITANIE)
PUISSANCE TOTALE	10,5 MW
PUISSANCE UNITAIRE	7 X 1,7 MW
MISE EN SERVICE	2006

Source : Document interne à l'entreprise

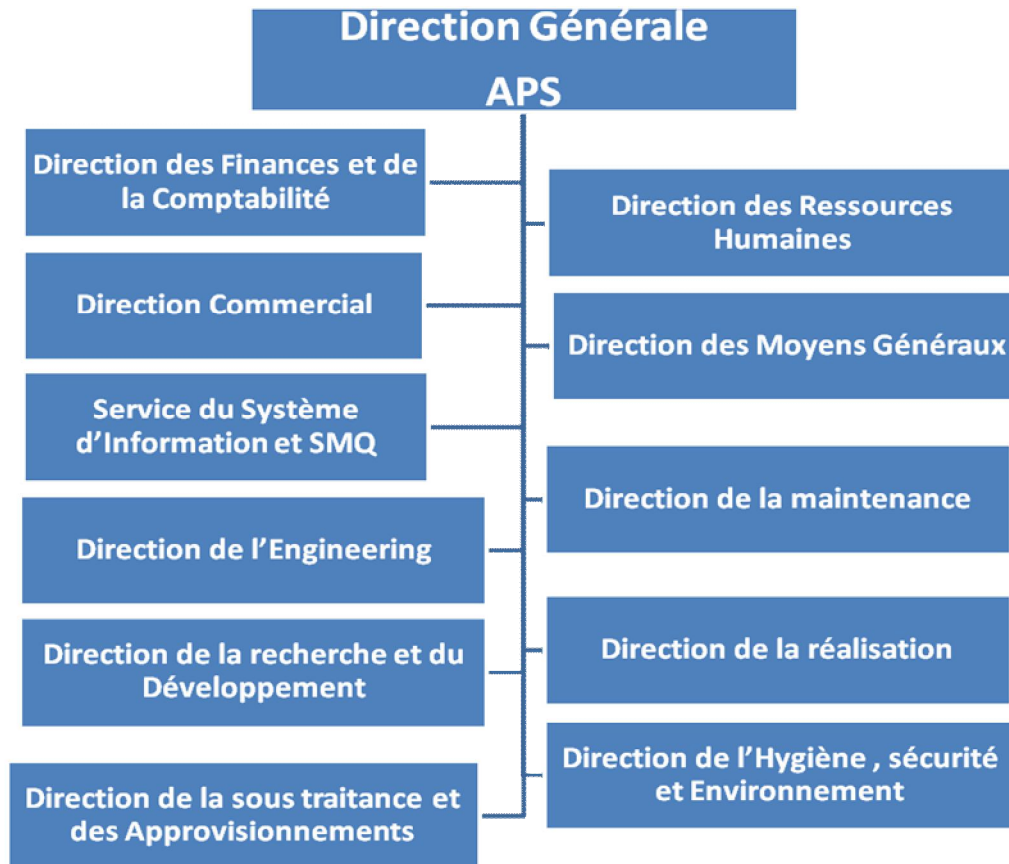
Tableau 3 : Projet TIMIMOUNE

TALMINE (Timimoune)	
PUISSANCE TOTALE	6,8 MW
PUISSANCE UNITAIRE	3 X 2 MW & 2 X 400 KW
MISE EN SERVICE	2010

Source : Document interne à l'entreprise

2.2.3. Structure Organisationnelle de la filiale APS :

Figure 8 : structure organisationnelle de la filiale APS



Source : Document interne à l'entreprise

➤ **Direction de l'hygiène, sécurité et Environnement :**

La gestion des compétences a toujours été une composante importante de la stratégie des entreprises et notamment celles de l'industrie de l'énergie. Cela l'est plus encore aujourd'hui. Les multiples développements en termes d'énergie renouvelables augurent de nouvelles conquêtes de marchés. Grâce notamment, aux réserves naturelles, à la montée en puissance de nouvelles zones de consommation (en l'occurrence le sud du pays), aux implication du gouvernement Algérien dans la nécessité de développer les énergies renouvelables, aux infrastructures en expansion, aux hauts degrés d'innovation des diverses techniques (panneaux solaires, photovoltaïques) mais aussi et surtout grâce à la prise en compte de plus en plus importante de la protection de l'environnement.

2.2.4. Perspectives d'évolution :

Le groupe, à travers sa filiale APS ambitionne d'ici 2014 à se lancer dans les nouvelles technologies liées à l'énergie solaire et la production d'électricité, des projets basés essentiellement en Mauritanie :

- Solaire : Photovoltaïque et thermique ;
- Eolienne.

Grace à ces projets d'envergure, une évolution du chiffre d'affaire prévisionnel de 300% à horizon 2014. Une vision ambitieuse quant tenue du marché attractif des énergies renouvelables.

2.3. Le troisième DAS : Amimer Construction :



2.3.1. Présentation d'AC :

Cette filiale est présente dans les services liés au : Génie civil, charpentes métalliques, travaux publics et tout corps d'état.

2.3.2. Projets d'Amimer Construction:

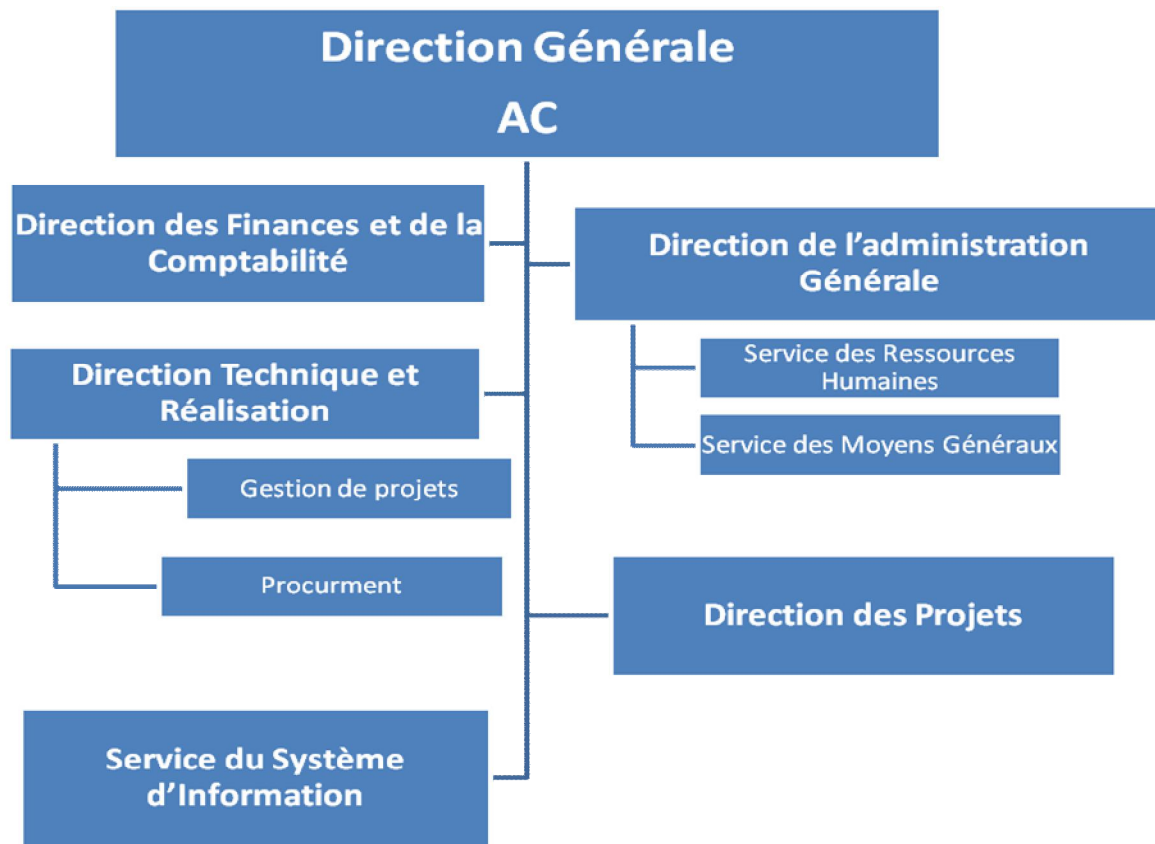
- Charpente métallique de construction ;
- Bâtiment et logements ;
- Equipement d'infrastructure ;

AC assure ainsi le génie civil des centrales électriques conçues par APS :

- Génie Civil de la Centrale électrique de Bordj El Haouas ;
- Génie Civil Centrale électrique Talmine ;
- Lycée et salle de sport Akbou.

2.3.3. Structure organisationnelle d'Amimer Construction :

Figure 9 : structure organisationnelle d'Amimer Contruction



Source : Document interne à l'entreprise

2.3.4. Perspectives d'évolution :

A horizon 2014, AC envisage de se diversifier dans les domaines de la promotion immobilière, les Travaux Publics et études liées aux métiers du bâtiment :

- Logements sociaux : de 4 logements/mois à 65 logements/mois à 2014.
- Logements promotionnels : 30 logements /mois en 2014 ;
- Equipement : objectif 2012 à 2014 : 120 lits ho/an.

2.4. Quatrième DAS: Docks Industrie :



2.4.1. Présentation de DI :

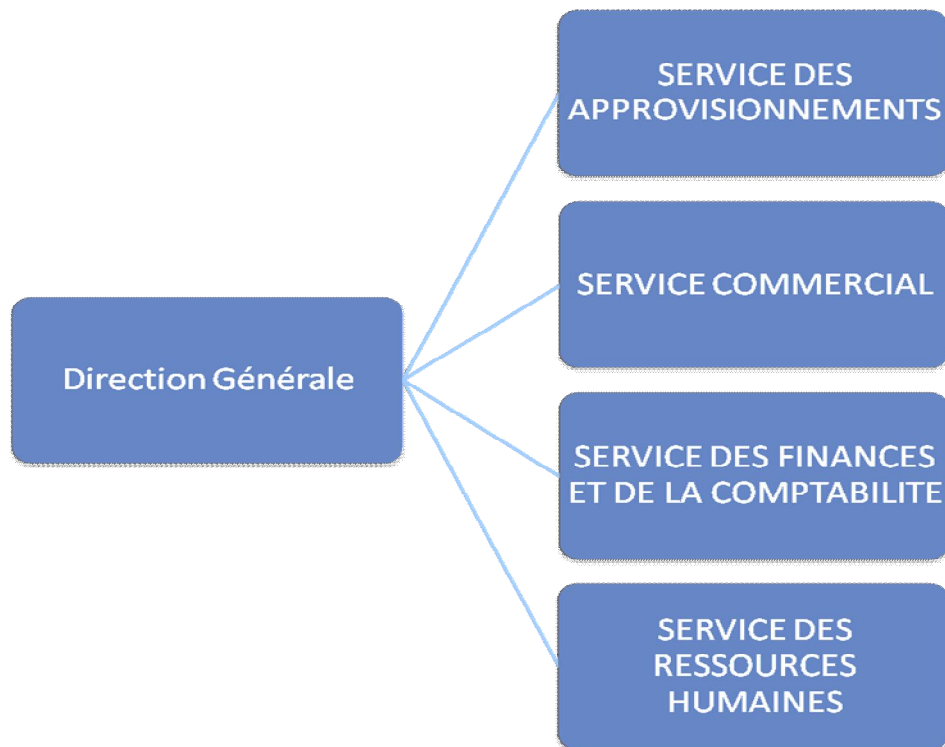
L'activité Docks Industrie assure la disponibilité de différents composants et équipements nécessaires, cette filiale assure l'importation et distribution de fournitures électriques industrielles.

2.4.2. Produits importés et distribués :

- Résistance électriques ;
- Matériel électrique de transport ;
- Matériel électrique de connexion ;
- Matériel électrique de protection et d'enregistrement.

2.2.3. Organisation de Docks Industries:

Figure 10 : Structure organisationnelle de Docks Industries



Source : Document interne à l'entreprise

2.4.4. Perspectives à horizon 2014 :

- Produits :

- Résistances électriques ;
- Transport électrique ;
- Partenariat ABB ;
- Connexion ;
- Protection, régulation et enregistrement.

- Clients :

- APG ;
- APS ;
- Réseaux de distribution.

- Chiffre d'affaire :

Une évolution du chiffre d'affaire de près de 300% à horizon 2014.

Section 2 : Identification et évaluation des ressources et compétences du Groupe :

I. Identification des ressources et compétences du groupe :

1. Les ressources :

L'exploitation des interviews effectuées auprès du directeur du système d'information du groupe Amimer Energie a permis de déterminer le « patrimoine ressources, compétences et capacités organisationnelles » du groupe.

Les entretiens visaient essentiellement à définir les éléments fondamentaux permettant d'expliquer le développement et l'ascendant sur le marché des groupes électrogènes. Il était question de saisir, à travers les discours des personnes interrogées, comment le groupe optimise l'exploitation de ses ressources.

«Les ressources sont décrites comme tout les actifs, capacités, processus organisationnel, attributs de la firme, informations, savoirs, etc. contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en oeuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience ».⁽¹⁾

1- Barney (J), **The resource Based View**, 1991, P 101.

1.1. Ressources tangibles :

- **Ressources financières :** cash flow disponibles, financement des investissements par des banques nationales.
- **Ressources matérielles :**
 - Une usine à Seddouk (Bejaia) d'une superficie de 7.672 m² avec :
 - Ateliers : 4.175 m²
 - Administration : 641 m²
 - Non couvert : 2 856 m²
 - Un terrain d'une superficie de 11.502 m² en vue de l'extension de l'usine actuelle.
 - Un hangar et des bureaux encours de rénovation à Blida d'une superficie de 10 000 m² destinés à l'assemblage et la maintenance des groupes électrogènes de grandes puissances. Un banc peut tester jusqu'à 4 000 KVA(Kilo Volt Ampère) l'équivalente de toute l'alimentation de la commune de KOUBA par exemple(Périphérie d'Alger).
 - Des ateliers de conception et de fabrication, de chaudronnerie, de montage et de câblage.
 - Banc d'essai numérique : l'entreprise s'est dotée d'un banc d'essai numérique de dernière génération accrédité CE (Communauté Européenne), unique en Afrique. Ainsi tous les groupes électrogènes Amimer Energie sont systématiquement validés à la conception puis en fin de cycle de production par le service qualité. Celui-ci procède au contrôle avant livraison des groupes électrogènes sur le banc d'essai qui certifie en totale transparence de la performance, de la sécurité, de la qualité en toute équité sans intervention humaine.

1.2. Ressources Intangibles :

- **Informations accumulées sur les clients :** capitalisé dans une base de données qu'utilise l'ensemble des salariés du groupe ;
- **Ressources technologiques :** un savoir-faire acquis et accumulée grâce à une expérience de plus de 20 années de fabrication de groupes électrogènes de toute puissance. Les savoir-faire s'expriment dans les bureaux d'études et logiciels dédiés pour la CAO (Conception Assistée par Ordinateur) pour les parties électrique et mécanique. Le Groupe travaille en étroite collaboration avec

l'université des sciences technologiques de Bejaïa, en accueillant des stagiaires, recrutant des diplômés et organisant des séminaires, des communications,... Grace aux partenariats construits à travers des années de recherche et de prospection, le groupe a réussi à se doter de nouvelles techniques.

- **Ressources Humaines:** le nombre de salariés du groupe est de 683 salariés, avec des niveaux de qualification adaptés à chaque besoin des possibilités d'évolution par des formations en interne et/ou en externe (Le personnel cadre bénéficie d'une Revue de Développement des Compétences personnalisée avec une évaluation périodique des résultats) (voir annexe n° 02). La direction des ressources humaines, s'engage à évaluer les compétences des salariés dans leur domaine de spécialité. L'outil d'évaluation des compétences consiste en un questionnaire. La direction des ressources humaines, s'engage à évaluer les compétences des salariés dans leur domaine de spécialité. L'outil d'évaluation des compétences consiste en un questionnaire. Chaque début d'années sont fixées des objectifs quantitatifs et qualitatifs, leur nature dépend des départements et du domaine d'activité concerné, une bonne fixation des objectifs est une étape clés qui a pour avantage :

- De clarifier les objectifs et attentes de chaque collaborateur qui doivent être délivré au courant de l'année ;
- De constituer une base transparente d'évaluation du niveau de performance des collaborateurs ;
- Garder une traçabilité sur sa performance.

Il est ainsi demandé à tous les employés :

- De travailler sur un draft (projet) des objectifs pour l'année en cours ;
- Formaliser le draft (projet) sur système ;
- Planifier des entretiens avec chaque supérieur hiérarchique pour finaliser les objectifs, cette étape incombe autant à l'employé qu'aux managers.

Le Groupe est convaincu que ce sont ses collaboratrices et ses collaborateurs qui font la force de l'entreprise, et que rien ne peut être réalisé sans leur enthousiasme et leur énergie. Grâce à une communication ouverte et à une coopération active, chacune et chacun est invité à contribuer à des améliorations qui favoriseront à la fois les résultats de l'entreprise et l'épanouissement personnel basés sur des principes de gestion et de leadership.

- **Ressources Organisationnelles** : un système d'information mis au point grâce au progiciel ERP (Entreprise Resource Planning). Ainsi l'ensemble des activités et donc l'ensemble des salariés travaillent sur une même base de d'information.

1.3. Les routines organisationnelles :

Plusieurs ressources combinées et coordonnées vont former des compétences, c'est ce que l'on appelle l'apprentissage organisationnel. Cet apprentissage se fait grâce à la répétition des gestes de conception et de fabrication et l'expérience acquise depuis 20 années. Ainsi, en combinant le savoir-faire technique et l'expérience acquise depuis 20 années. Le groupe assure son développement grâce à plusieurs compétences centrales.

➤ La mission du Groupe :

La mission du Groupe Amimer Energie est d'attirer les meilleurs profils qui pourront contribuer positivement et à long terme aux objectifs du Groupe. Le recrutement se focalise sur trois axes :

- Attirer les meilleurs profils dans les meilleurs délais ;
- Assurer les bonnes pratiques du Groupe ;
- Positionner la marque employeur dans le marché national.

➤ La vision du groupe :

Optimiser le recrutement et travailler à la rétention des meilleurs en cultivant l'image du Groupe.

Figure 11: Process de recrutement



Source : Conception personnelle

Faire du Groupe Amimer Energie un leader sur le marché national passe par :

- Une performance élevée qui contribue aux objectifs clés ;
- Une attitude positive basée sur la collaboration proactive, l'orientation résultat, le sens de l'initiative ;
- Une recherche de l'excellence à travers le développement continu des compétences.

Les managers sont appelées à promouvoir ces valeurs avec leurs équipes, les collaborateurs sont appelés à s'engager à agir dans ce cadre et donner le meilleur d'eux-mêmes.

2. Les compétences :

Dans la perspective de la compétence, créer un avantage concurrentiel, suppose l'utilisation simultanée des processus cognitifs des managers, et des processus de coordination organisationnelle, ainsi que des dotations en ressources et capacités.

Amimer Energie considère la formation comme levier important du développement de son capital humain. D'importantes ressources financières et humaines sont déployées afin d'aider chacun à développer ses compétences techniques et personnelles et à améliorer la performance individuelle et collective.

La philosophie en matière de développement donne certes une place privilégiée aux actions de formations académiques (séminaires, workshop, ...), mais considère que les actions de développement ayant le plus d'impact sont celles qui se font à travers le coaching et l'apprentissage direct sur le terrain.

2.1. L'expérience :

L'effet d'expérience est une extension du concept d'apprentissage, dont le mécanisme est que le cout total déflaté d'un produit peut décroître d'un taux constant à chaque doublement du volume de production cumulé.

Amimer énergie possède la meilleure position en termes de couts et par conséquent la meilleure mare, ainsi, le volume de production des groupes électrogènes a cumulé est élevé, ce qui lui confère une forte part de marché.

Grâce à l'expérience acquise et au savoir-faire incontestable, le groupe a su développer un SAV (Service Après vente) sur lequel elle capitalise un maximum de ressources, lui assurant un avantage concurrentiel durable. En effet, avec des équipes dédiées répartis par région (Alger, Constantine , Oran , Hassi Messaoud ,...), le SAV est assurée en tout temps et tout endroit, pendant toute la période de garantie et même au-delà avec des contrats de maintenance.

2.2. Capacités organisationnelles :

Les capacités organisationnelles renvoient au savoir-faire qui conditionne l'excellence de la mise en œuvre des compétences. La capacité organisationnelle fondamentale détenue par Amimer Energie est son savoir-faire en matière de conception et fabrication de groupes électrogènes de toutes puissances. Le groupe a en acquis une forte expérience en ce domaine depuis 21 ans, ce qui lui permet de se diversifier dans des activités complémentaires faisant appels aux synergies entre différentes filiales du groupe. La démarche du groupe coordonne l'expérience, le savoir-faire et les tests effectués sur site.

2.3. Vision de l'équipe dirigeante :

S'étant rendu compte de la nécessité d'une compétence forte de gestionnaires pour l'avenir du Groupe, les Managers ont reçu des formations de type MBA (Master of Business Administration) dans les meilleurs instituts du pays tels que (INSIM, ISG,...), approfondissant leurs connaissances en gestion par des stages spécialisés (finances, marketing et stratégie d'entreprise,...), et participent régulièrement aux foires salons et autres expositions pour se tenir au courant des évolutions dans le monde des énergies.

La vision stratégique peut présenter une dimension importante surtout quand le décalage entre les représentations du présent et du futur est très grand et c'est dans le but de combler ce décalage, que les dirigeants dits visionnaires concentrent toutes leur force à la combinaison de ressources et compétences leur permettant de rentrer dans de nouveaux paradigme, et ne pas se cantonner dans ce qu'elle a toujours su faire de mieux que les concurrents. La vision va préciser les buts à atteindre et les moyens à mettre en œuvre pour y arriver.

La vision des dirigeants, leurs personnalités et leurs expériences ont servi à établir et orienter la trajectoire que l'organisation a empruntée depuis sa création. Elle leur a permis d'assurer le développement, malgré les obstacles sociaux, politique et économique.

Les dirigeants considèrent l'entreprise autant comme un portefeuille de compétences que comme un portefeuille d'investissement ⁽¹⁾. Ils ont su guidé le développement des compétences fondamentales (Expérience, savoir-faire technique et managérial) qui ont permis la poursuite de la voie qu'ils s'étaient engagé à suivre, en se dotant des moyens d'actions nécessaires.

1 -Hamel (G) et Prahalad (C.K), la conquête du futur, Op.cit, pages 23-32.

A cet effet, la décision de se diversifier est survenue en 2006, suite à la nécessité d'éviter les menaces émanant de nouveaux arrivants dans la fabrication de Groupes électrogènes, notamment des entreprises chinoises qui proposent des gammes diversifiées à moindre coût.

II. Analyse stratégique:

1. Evaluation des ressources et compétences du Groupe :

L'avantage concurrentiel est issu de ressources de compétences et d'actifs acquis par l'entreprise.

1.1. Rareté :

La ressource n'est pas possédée par les concurrents, le concept de rareté sépare les ressources banalisées de celles détenues par un petit nombre de concurrents. Par conséquent, plus la ressource est rare, plus elle sera considérée comme stratégique.

Pour Amimer Energie, il s'agit clairement de la possession d'un BANC D'ESSAI unique en Algérie.

1.2. Valeur :

Si la ressource permet à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace, alors on peut la considérer comme pertinente. Cette pertinence résulte en fait d'une double concordance : celle des ressources à la stratégie et celle de la stratégie à l'environnement.

Le fait de posséder une ressource rare comme un « BANC D'ESSAI » unique en Afrique, l'entreprise peut en effet éviter la menace de nouveaux concurrents.

Les perspectives d'investissements de l'Etat algérien dans les énergies renouvelables a permis au Groupe de se diversifier évitant ainsi la menace des produits chinois notamment sur des groupes électrogènes de moindre puissance à des prix concurrentiels.

A cet effet, le groupe ambitionne d'ici 2014 à se diversifier dans des activités diverses et complémentaires, notamment dans les énergies renouvelables (photovoltaïques, panneaux solaires et éoliennes,...).

Les deux conditions de rareté et de valeur permettent d'accéder à un avantage concurrentiel.

1.3. Imitabilité :

Il s'agit ainsi de déterminer le caractère durable de l'avantage procuré par les ressources. Ainsi, plus les ressources sont intangibles, ou plus les compétences sont tacites (non codifiées) plus elles sont difficilement imitables. La possibilité de reproduction de la compétence dépend également du temps nécessaire à sa constitution. Certaines compétences sont longues à forger et ne peuvent pas facilement être imitées.

Le banc d'essai possédé par le Groupe a nécessité un investissement lourd et un apprentissage de longues années, ce qui confère à cette ressource son caractère inimitable ou du moins difficilement reproductibles par de petits concurrents entrant dans un paradigme technique à maturité confirmée.

1.4. Substituabilité :

Différentes complémentarités technologiques existent d'une activité à l'autre. Afin de croiser les idées et les solutions, les dirigeants s'assurent en effet d'un maximum de relations entre les départements et les bureaux d'études, à deux niveaux : l'organisation d'une part, qui met en relation les différentes branches de l'entreprise et les équipes de projet entre elles ; la proximité géographique d'autre part, qui permet de multiplier les échanges une forte culture de l'échange et de la comparaison, liée à une orientation produit marquée.

L'imitabilité et la non-substituabilité, vont rendre l'avantage concurrentiel acquis soutenable.

2. Choix d'une stratégie valorisant les ressources et les compétences :

L'entreprise va poursuivre des stratégies créatrices de valeur en utilisant ses ressources de manière optimale.

2.1. Les produits centraux ou « cultes » : les groupes électrogènes de grande puissance :

La valorisation et la matérialisation des compétences se traduisent par des produits de valeur supérieure pour le client final.

L'idée de produits-cultes ou centraux est proposée par (Hamel et Prahalad, 1994), ils sont une étape qui structure et dirige la mise en œuvre des compétences du groupe (expérience et savoir-faire). C'est à travers ces produits que le groupe a pris le leadership sur le marché Algérien. Le produit central est la première expression concrète de la combinaison des compétences de l'entreprise, à partir de laquelle seront déclinées différentes gammes.

Les ressources et les compétences les plus importantes sont celles qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel, qui sont durables et dont l'entreprise possède clairement le contrôle. Une fois que l'on a bien identifié ce que l'on sait mieux faire que les autres, l'essence de la formulation de la stratégie est alors de le valoriser, en le mobilisant aussi souvent que possible.

Pour le Groupe, le Groupes électrogènes de forte puissance, constitue sans doute, le produit central sur lequel s'est forgée toute l'expérience en matière de conception et de fabrication.

2.2. Diversification par croissance interne :

La croissance est perçue comme une forme d'équilibre entre l'exploitation des ressources existantes et le développement de nouvelles ressources.

La croissance du groupe a confirmé sa capacité à développer en son sein des compétences et activités nouvelles grâce à une organisation adéquate capable de favoriser l'accès aux ressources et le développement d'un apprentissage collectif. En effet, la croissance de l'entreprise a été favorisée par trois aspects de gestion :

- La capacité de l'équipe dirigeante à avoir reconnu la demande du marché en matière d'énergie, qui a offert au groupe des opportunités adaptés aux services que ses ressources et compétence ont pu fournir ;
- La capacité à combiner les ressources existantes et celle nouvelles pour la rendre plus compétitive ;
- La propension de la direction à accepter de prendre des risques, en combinant et en créant de nouvelles ressources pour satisfaire une nouvelle demande et de nouveaux marchés.

Entre la date de sa création(1989) et aujourd'hui, le groupe Amimer Energie a connu plusieurs structures. Afin d'accompagner son processus de diversification, le Groupe est ainsi passé d'une structure fonctionnelle à une structure divisionnelle, en créant de nouvelles filiales (APW, APS, AC et DI).

Une nouvelle structure a ainsi été mise en place en 2006, après la décision de se diversifier dans des activités complémentaires au métier de base du groupe, censée renforcer la capacité d'apprendre, notamment par la création de directions de filiales.

La diversification est un élément fondamental de la stratégie d'Amimer Energie. Elle constitue, aux yeux de la direction générale, une démarche essentielle susceptible d'infléchir le marché en sa faveur. En lançant des projets dont le concept est nouveau, le groupe ambitionne d'apporter une valeur supplémentaire qui va redéfinir les standards du secteur.

L'effort de recherche est concentré dans des bureaux d'études et des ateliers de recherche et développement, en fonction de l'ampleur du projet. Certains groupes travaillent à des améliorations du produit, d'autres travaillent à des horizons temporels beaucoup plus éloignés, afin de préparer des projets uniques en Algérie dans le domaine des énergies renouvelables.

Le processus de réflexion sur les produits est effectué par l'ensemble des directions, au niveau des départements, avec un rôle essentiel de coordination au niveau des directions de filiales. Le but étant de maximiser le taux d'intégration et réduire les importations de composants entrant dans le processus de fabrication des groupes électrogènes.

Plus les ressources sont bâties à l'intérieur de la firme plus la performance de marché de l'entreprise est supérieure. Ce qui a rendu la croissance de l'entreprise effective, est probablement une stratégie réussie dans sa capacité à identifier, exploiter et combiner ses compétences.

2.3. Lien entre Avantage concurrentiel et stratégie :

La croissance et le développement du groupe sont liés à son activité originelle qui est la conception et la fabrication de groupes électrogènes, En recherchant des synergies entre les activités existantes et les activités nouvelles. Ce développement est conditionné par la possibilité d'obtenir un effet de levier sur le système d'offre.

La stratégie du groupe s'est articulée depuis sa création en 1989, sur son métier de base. le métier du groupe se définit par l'articulation de deux concepts : d'une part le système d'offre (ressources et compétences mises en œuvre) et d'autre part, la prestation fournie au client (produits offerts sur le marché) cette perception est intimement liée à la «logique dominante» des dirigeants.

En explorant l'aspect dynamique des ressources et compétences c'est-à-dire la création de celles qui conduisent à un avantage concurrentiel, Amimer Énergie a préféré l'autoproduction à l'acquisition sur un marché.

Caractéristiques de cette croissance interne :

- Des économies de compression temporelle dérivées de la loi des rendements décroissants, grâce à l'expérience accumulée dans le domaine des groupes électrogènes ;
- Effet de taille critique, lorsque l'accumulation d'un actif est facilitée par l'existence d'un stock substantiel de cet actif, l'actif en question pour groupe est la capacité organisationnelle.

Conclusion :

L'approche de la stratégie par les ressources fournit un cadre analytique permettant de comprendre comment se forme un avantage concurrentiel. L'étude du cas du Groupe Amimer Energie, montre qu'une compréhension des raisons du succès d'une entreprise requiert l'utilisation de notions de compétences et de capacités organisationnelles, de structure d'entreprise et d'apprentissage organisationnel.

La notion d'apprentissage organisationnel est centrale, car, elle permet de comprendre comment le Groupe acquiert et accumule de l'expérience à la lumière de ses ressources et de ses compétences.

En centrant sa structure sur des directions de projets, le Groupe organise et oriente la circulation de l'information en provenance de toutes les filiales concernant des savoirs et savoir-faire (technologies, connaissance des clients, Management, qualité).

Une telle démarche explique, les mécanismes par lesquels, tout en se diversifiant, le Groupe génère de nouveaux savoirs et tente de les imposer à son environnement. L'intérêt est donc de comprendre comment, par une réflexion portant sur les savoir-faire et l'expérience, une entreprise a pu réorienter ses stratégies et, de ce fait, bouleverser les conditions du marché.

Conclusion générale

Conclusion générale :

L'évaluation des ressources et des compétences spécifiques de l'entreprise doit s'effectuer dans le cadre du contexte concurrentiel. En effet, les capacités des entreprises et la valeur perçue par le client évoluent en permanence. En conséquence, une compétence n'est stratégique que si, d'une part, elle correspond à une attente du secteur qui est prêt à la valoriser et si, d'autre part, elle peut constituer un avantage concurrentiel durable. Ceci met alors en évidence la nécessité d'une conception interactive entre une analyse fine des ressources et compétence et une observation sur l'environnement pour identifier les caractéristiques concurrentielles.

L'analyse doit également posséder une vision dynamique des ressources et compétences, afin d'intégrer une réflexion en termes d'apprentissage, de diversification ou d'innovation, pour maintenir leur avantage concurrentiel sur une longue période. C'est la démarche d'identification, d'exploitation et de combinaison qui assurera la performance de l'entreprise, qui n'est pas corrélé à la quantité de ressources possédées mais à leur caractère stratégique.

L'accélération du changement a rendu les entreprises algériennes complètement anachroniques. Les pouvoirs publics répondent par des subventions ou des recapitalisations, mais le vrai problème est celui de la capacité de conduire des innovations, les nouvelles perspectives économiques sont ignorées du fait de la méconnaissance du mode de management des compétences que constituent les entreprises algériennes tous secteurs confondus. En effet, il n'est pas surprenant que tous les experts en management insistent sur la gestion des ressources humaines. Diriger une entreprise, un groupe, c'est aider ses acteurs à mettre tout en œuvre pour sa réussite et son développement. Cela passe certes par des outils et des techniques de management mais cela passe aussi et avant tout par des considérations sociologiques auxquelles peu d'entreprises sont préparées.

Cette recherche se centre sur les entreprises ayant les moyens humains, matériels et cognitifs de prendre l'ascendant sur l'environnement. Toutefois, le développement théorique peut se voir généralisé à tout type d'entreprise. Tout le problème consiste pour l'entreprise à capitaliser un maximum d'expérience pour une compétence donnée, qu'elle soit technologique, marketing,...

Appréhender la stratégie d'une entreprise de la sorte nous a conduits à confirmer les hypothèses de départ, en effet :

- Les compétences dont dispose l'entreprise sont susceptibles, de conduire à un avantage concurrentiel durable et soutenable ;
- Les processus d'apprentissage par lesquels une entreprise remet en cause sa situation, pour se réinventer en accumulant de l'expérience sur des compétences clés lui permettent de prendre un ascendant rapide et durable sur le marché ;
- L'existence d'une volonté d'évoluer et de changer, conditionne la transformation de l'entreprise en adoptant des mécanismes d'apprentissage.

Pouvoir assimiler la stratégie et la position concurrentielle d'une entreprise consiste à s'intéresser aux conséquences et aux mécanismes qui conduisent à la construction d'un avantage concurrentiel durable dans le temps, mais aussi à ses causes profondes.

La monographie conduite sur le cas du groupe Amimer Energie nous a permis aussi de confirmer l'hypothèse que nous avons formulée au départ. Les ressources et compétences d'une entreprise ne permettent pas à elles seules de maintenir une position concurrentielle sur un marché donnée, mais ce sont les processus de coordination et de développement.

Les managers de la plupart des entreprises nationales citent le poids de l'État, des organisations syndicales, les rigidités culturelles, les dysfonctionnements de l'administration et des textes législatifs qui entravent le fonctionnement de l'entreprise. Pour autant, le cas Amimer Energie illustre les mécanismes par lesquels une entreprise est susceptible de construire une compétence stratégique à long terme. Grâce à des partenariats réussis, est en progression constante, ses performances sont le résultat de véritables démarches de changement. Ses managers ont fait preuve de créativité managériale. Ils ont recherché des voies originales pour trouver des solutions à la hauteur de leur ambition. Pour cela, ils ont bouleversé les habitudes et les pratiques de gestion courantes. Changer suppose avoir des objectifs clairs. Amimer énergie a des intentions bien fixées en matière de parts de marché dans les Groupes électrogènes, avec des impératifs de performance très précis : générer suffisamment vite du cash flow pour rembourser les emprunts et réinvestir dans d'autres domaines d'activités.

Amimer énergie aurait pu ignorer la concurrence étrangère sous prétexte que les centrales électriques n'exploitaient pas la même technologie, de fait le groupe a su capitaliser

sur cette pression concurrentielle pour consolider sa compétence à s'adapter aux changements de l'environnement et contribuer au maintien de son avantage concurrentiel.

La pression concurrentielle est porteuse d'enseignements riches qui, s'ils sont exploités à bon escient, apportent des solutions solides et durables pour la construction d'une compétence stratégique. Le cas étudié nous montre que la gestion d'une compétence ne consiste pas seulement à se reposer sur ses acquis, mais pose la question des capacités d'une organisation à intégrer les contraintes internes et externes. C'est, le signe d'une entreprise stratégiquement mature.

Une analyse théorique a mis en évidence les dimensions des ressources et compétences centrales et permis une tentative d'opérationnalisation de ces compétences. Les compétences centrales sont caractérisées par la présence de cinq conditions : l'échangeabilité, l'imitabilité, la substituabilité, la rareté et la valeur. Si aucune de ces conditions n'est satisfaite, il s'agit de compétences périphériques. Dans notre recherche, la nature centrale des compétences explique la réussite du groupe. Sur le fond, le groupe obtient des résultats financiers satisfaisant avec une évolution du chiffre d'affaire maîtrisée grâce à une stratégie de diversification par croissance interne, profitant des synergies entre les différents DAS.

Nous pouvons donc dire qu'une entreprise qui posséderait des compétences centrales peut envisager un avenir serein qu'une autre qui n'en posséderait pas. Les compétences centrales sont sources d'avantage concurrentiel soutenable basé, dans notre étude de cas, sur l'expérience et permettent de soutenir la croissance de l'entreprise voire de prétendre à un développement durable tenant notamment compte du bien être du citoyen et du salarié.

L'étude que nous avons menée sur cette entreprise nous permet de penser que l'existence de compétences centrales est un facteur explicatif fort de la réussite d'une entreprise. Cependant, nombre de questions reste en suspens, qu'en est-il des organisations qui se situeraient à des phases intermédiaires ? Peut-on croire à la réussite d'une entreprise qui ne posséderait que les conditions générales identifiées dans l'approche théorique ?

Ce travail de recherche reste ainsi d'un apport très modeste qu'il serait intéressant d'élargir en confrontant les théories classiques du Management et les nouveaux modèles de management des compétences.

Bibliographie

I Ouvrages :

1. Angelier (J.P), **Economie industrielle, éléments de méthode**, Edition OPU, Grenoble, 1993.
2. Ansoff.(I) , **Stratégie de développement de l'entreprise**, Edition DUNOD, Paris, 1965.
3. Arrègle (J.-L), Quèlin (B), **Le management stratégique des compétences**, Edition Ellipses, Paris, 2000.
4. Atamer (T) et Calori (R), **Diagnostic et Décisions Stratégiques**, Dunod, Paris, 1998.
5. Beyou (C), **Manager les connaissances : du Knowledge management au développement des compétences dans l'organisation**, Editions Liaisons, Paris, 2003.
6. Buck (J-Y), **Le management des connaissances et des compétences en pratique**, Editions d'Organisation, Paris, 2003.
7. Coase (R.H), **La nature de la firme**, Edition : *Economica*, vol. 4, Paris, 1937.
8. Coriat (B) et Wenstein (O), **Les nouvelles théories de l'entreprise**, Edition le livre de poche, Paris, 1995.
9. Dejoux (C), **Les compétences au cœur de l'entreprise**, Editions d'Organisation, Paris, 2001.
10. Donnadiou (G), **Les Ressources Humaines**, Ouvrage collectif sous la direction de Weiss Dimitri, Editions Organisation, Paris, 1999.
11. Hamel (G), Prahalad (C.K), **La conquête du futur : la stratégie en action**, Edition Dunod, Paris, 1995.
12. Hamel (G), **The concept of core competence: Competence-Based Competition**, Wiley/SMS, New York, 1994.
13. Laroche (H), Nioche (J.P), **Repenser la stratégie , fondements et perspectives**, Edition VUIBERT, Paris, 1998.

14. *Loilier (T), Tellier(A), Les grands auteurs en stratégie*, Edition EMS , Paris, 2007.
15. Magakian (J.L), Payaud (M.A), **100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise**, Edition BREAL, Paris, 2007.
16. Mintezberg (H), **Safari en pays stratégie**, Edition Village Mondial, Paris, 1999.
17. Penrose(E) : **The theory of the growth of the firm**, 1ère Edition Oxford University Press,1959.
18. Porter (M.E), **L'avantage concurrentiel**, Edition Dunod, Paris, 1999.
19. Rosenberg (N), **Exploring the black boat**, Edition Armouk, New-York, 1982.
20. Smith (A), **Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations (1776)**, Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2001, pour Macintosh. complétée le 26 février 2002 à Chicoutimi, Québec.
21. Tarondeau (J.C), **Le management des savoirs**, Edition PUF, Paris, 2000.
22. Zarifian (P), **Le modèle de la compétence**, Editions Liaisons, Paris, 2001.

II. Revues et articles :

23. Alchian, (A.A)., **Uncertainty, evolution and economic theory**, American Economic Review, 1950.
24. Amit (R), Shoemaker (P.J.H), **Strategic assets and organizational rent**, Strategic Management Journal.
25. Arrègle (J.L), **Analyse ressource et identification des actifs stratégiques**, Revue Française de Gestion, mars-avril 1996
26. Barney (J.B), **The resource-based theory of the firm**, Organization Science, n° 05, Vol 7,sept-oct, 1996.
27. Barney (J), **Firm resources and sustained competitive advantage**, Journal of Management, N°17, 1991.
28. Barney (J.B), **Looking Inside for Competitive Advantage**, Academy of Management Executive, vol. 4, 1995.
29. Barney (J.B), **Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework**, Academy of Management Review, n°11, p.p.791-800

30. Barney (J.B.), **Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy**, Management Science, 10, October 1986.
31. Black, (J.A), Boal (K.B), **Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage**, Strategic Management Journal, 1994.
32. Cohendet (P), Llerena (P), **la conception de la firme comme processeur de connaissances**, Revue d'économie industrielle, N° 88, 2eme trimestre, 1999.
33. Dierickx, (I), Cool (C.K.), **Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage**, Management Science, n°12, December, 1989.
34. Grant, (R.M)., **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**, California Management Review, Spring, 1991.
35. Prahalad (C.K) and Hamel (G), **The core competence of the corporation**, Harvard Business Review 68, N°3, 1990.
36. Romanelli (E)., Tushman (M.L), **Organisational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test**, Academy of Management Journal, vol. 37, no. 5, 1994
37. Sanchez (R), **Strategic flexibility in product competition**, Strategic Management Journal, 1995.
38. Simon. (H)., **De la rationalité substantive à la rationalité procédurale**, Document N°5, revue PISTES, N°3, 1992.
39. Tarondeau, (J-C), **Les stratégies fondées sur les savoirs**, In : L'Art de la Stratégie, Paris, Les Echos, N° 5, avril 2000
40. Teece (D.J), Rumelt, (R.P), Dosi, (G), Winter (S), **Understanding corporate coherence, theory and evidence**, Journal of Economic Behavior and Organization, 1994.
41. Teece (D.J)., Pisano (G)., Shuen (A)., **Dynamic Capabilities and Strategic Management**, Strategic Management Journal, 18, Paris, 1997.
42. Wernerfelt (B), **A Resource-Based View of the Firm**, Strategic Management Journal, 1984.
43. Zarifian (Ph), **Vers de nouveaux modèles d'organisation ?**, Sociologie du Travail, vol. XXXV, n° 1/93, 1993.
44. Peteraf (M), **A Resource-based View**, Strategic Management Journal, N°14, 1993.

45. Amesse (F), Avadikyan (A), Cohendet (P), **Ressources, compétences et stratégie de la firme : Une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences**, Document de travail n° 2006-05 *Janvier 2006*.
46. Grisé (J), Asselin (Y), **Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable**, document de travail - 013, Université LAVAL, CANADA, 1997.
47. Hamel (G), Prahalad (C.K), **Strategic Intent**, Harvard Business Review, May-Jun, 1989.
48. Isckia (T), **De la « Resource-Based View » à la « Knowledge-Based View »: Quelle vision de l'entreprise pour le Knowledge Management**, Document de travail, juin 2008.
49. Méschi (P.X), **Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites**, Faculté des sciences Economiques, Université de la Méditerranée, Marseille.
50. Oussalem (M.O), **Eléments d'économie d'entreprise : définition et nature de l'entreprise**, séminaire en Management, Janvier 2005.

III. Séminaires et conférences :

51. Frery (F), « **Propositions pour une axiomatique de la stratégie** », 13^{ème} conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine, 2,3 et 4 Juin 2004.
52. Persais (E), « **Le caractère stratégique des compétences relationnelles** », 10^{ème} conférence de l'association internationale de management stratégique, 13,14,15 Juin 2001.
53. Reynaud (E), « **compétences centrales : Premier pas vers une définition opérationnelle** », 10^{ème} conférence de l'association internationale de management stratégique, 15 Juin 2001.

IV. Thèses et mémoires :

- 1- Aliouat (L), « Essai d'analyse des performances de la fonction ressources humaines dans l'entreprise publique Algérienne : cas de l'ENIEM », thèse de Magister, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Tizi-Ouzou, 2006 ;
- 2- Boukherouf (B), « perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques Algériennes : illustrations à partir des cas d'Algérie TELECOM , SONELGAZ et SAIDAL », thèse de magister, Facultés des Sciences Economiques et de Gestion, Tizi-Ouzou, 2011 ;
- 3- **Laliam (F)**, « Management stratégique des entreprises : étude de cas de l'entreprise d'habillement REDMAN », thèse de magister, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Tizi-Ouzou, 2006 ;
- 4- **Moukkes (F)**, « la structuration des relations de travail et la gestion des ressources humaines au sein des entreprises algériennes : cas de l'Electro-Industries de Freha », Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Tizi-Ouzou, 2011.

Annexes

Annexe 01 : Corpus

Les difficultés de recueil d'informations et la contrainte temporelle nous a conduit à opter pour une technique de collecte d'information qualitative qui est : l'entretien semi-directif avec le directeur du système d'information.

Interviews effectués avec le directeur du système d'information, , dans le but étant de centrer les réponses vers l'objectif de la recherche.

Nous avons effectué plusieurs entretiens, avec des questions ouvertes et fermées qui nous ont permis de récolter les informations dont nous avons besoin. L'analyse de ces informations nous ont permis de mener à bien l'application de la recherche théorique sur le terrain.

Interview semi-directif

Monsieur le Directeur ;

Nous vous remercions de votre collaboration à la réalisation de notre enquête menée dans le cadre de la recherche universitaire, en vue de l'obtention du diplôme de magistère en Management des Entreprises.

Thème de la recherche :

Les modalités de mise en œuvre d'un Management Stratégique des Ressources et Compétences : Cas du Groupe Amimer Energie.

L'objet de l'interview est de comprendre sur quelles ressources ou compétences le Groupe Amimer Energie s'est-il concentré afin de prendre un rapidement et durablement un ascendant sur le marché Algérien. Chercher à expliquer la capacité du Groupe à se diversifier dans plusieurs activités, tout en ne perdant pas de vue son métier de base qui est la production d'énergie.

L'entretien comprendra des questions avec des propositions de réponse et des discussions interactives avec l'interlocuteur.

Cet entretien vous est proposé par M^{lle} MESSAOUDI Kahina, étudiante en Magistère à l'université de Tizi-Ouzou.

I. Présentation de l'entreprise :

1. Nature de la propriété ;
2. La taille de l'entreprise : nombre de salariés employés, qualifications ;
3. Secteur d'activité de l'entreprise ;
4. Gamme de produits ;
5. Réseau d'intervention.

II. Identification des ressources et compétences clés du Groupe :

1. A votre sens quelles sont les ressources clés de l'entreprise :
 - La Ressource humaine ;
 - Les ressources financières,
 - Les Ressources matérielles ;
 - Savoirs ;
 - Savoir-faire ;
 - Maîtrise de différentes technologies ;
 - Avantages naturels ;
2. Existe-t-il des complémentarités entre les différentes activités de l'entreprise ? Si oui, quelles sont-elles :
 - Technologiques ;
 - Humaines ;
 - Proximité géographique ;
 - Organisationnelles ;
 - Structurelles.
3. Comment les directeurs gèrent-ils les relations entre les différents départements ?
 - Par l'organisation mise en place entre les différentes branches ;
 - Entre les équipes ;
 - Culture d'échange et de comparaison ;
 - Synergie entre les activités.
4. Les dirigeants sont-ils orientés produits ?
5. La stratégie de l'entreprise est-elle orientée par la technologie ?

6. Quelles sont les sources de diversification ?

7. Quels sont les pôles de compétences chez Amimer Energie:

- Technologiques ;
- Humaines ;
- Structurelles,
- Organisationnelles ;
- Managériales.

8. Sur quoi est focalisée l'identité de l'entreprise :

- Le produit ;
- La technique ;
- Le service ;
- L'innovation.

9. Est-ce que chez Amimer Energie détenir une expertise technique élevée est considérée comme une qualité idéale ?

10. Comment est-elle mise au service de l'innovation ?

11. Comment les salariés mobilisent-ils leurs savoir-faire pour améliorer les produits ?

12. A quel niveau, se font les tests ultimes des produits finis ?

13. Dans quel domaine Amimer Energie a-t-elle acquis le plus d'expérience ?

14. Organisez-vous des brainstorming ?

15. Existe-t-il des produits « cultes » ou centraux ? Si oui :

- quels sont-ils ?
- Favorisent-ils votre ascendant sur le marché ?
- Créent-ils de nouveaux espaces concurrentiels ?

III. La structure de l'entreprise :

1. Y a-t-il eu des changements de structure organisationnelle depuis la création du Groupe ? a quel moment ? sur quelle base ?

2. Quels sont les rôles attribués à chacun des collaborateurs ?

3. A qui revient le rôle clé ?
4. Quel est le rôle des directeurs/managers ?
5. Considérez-vous Amimer Energie comme une entreprise apprenante ?
6. A votre avis qu'est ce qui favorise l'apprentissage ?
 - la structure ;
 - l'innovation ;
 - les compétences managériales ;
 - Autre.
7. Disposez-vous d'un département R & D ?
8. Comment assurez-vous une connections entre les différentes structures ?

IV. Gestion de la production :

1. dans quelle usine se fait la fabrication ?
2. Conception et fabrication se font-elles au même endroit ?
3. Comment est organisé le processus de production ?

V. Paradigme technologique :

1. Par quelle « porte » le Groupe est-il rentré dans la technologie des Groupes électrogènes ?
2. Comment s'est-elle développée ?
3. Quelle forme d'apprentissage pour les techniques de fabrication ;
 - Apprentissage par la pratique
 - Essais-erreurs (apprendre des erreurs)
 - Problèmes-Solutions.
4. Quel système d'incitations pour mobiliser les savoirs ?
5. Modes d'apprentissage :
 - Learning by doing (apprendre en faisant)
 - Learning by using (apprendre en utilisant)
 - Learning by interacting (apprendre dans les rapports avec les autres).

Je vous remercie pour votre collaboration

Annexe 02 : Revue de développement des compétences

Revue de Développement de compétences

Support d'évaluation

Évaluation de l'année:

Direction :

Nom du collaborateur:

Fonction :

Nom du responsable hiérarchique:

Nom du responsable fonctionnel:

Date de l'entretien:

Date du dernier entretien:



Septembre 2006 – v2

Performance

Les objectifs et les indicateurs de résultats sont fixés sur ce document pour l'année à venir.

Ce même document est repris en fin d'année pour l'évaluation de ces objectifs,

L'évaluation des compétences et la définition des projets de développement personnels et professionnels

La première année, le guide d'évaluation n'est donc utilisé que pour la fixation des objectifs.

① PERFORMANCE GLOBALE

Indiquer l'évaluation de la performance globale dans la case correspondante

<i>Performance exceptionnelle</i>	<i>1</i>	☐
<i>Performance supérieure aux attentes</i>	<i>2</i>	☐
<i>Bonne performance</i>	<i>3</i>	☐
<i>Performance à améliorer</i>	<i>4</i>	☐
<i>Performance insuffisante</i>	<i>5</i>	☐

Commentaires du collaborateur

Commentaires du responsable hiérarchique

2 Objectifs et évaluation

Le responsable hiérarchique est garant de l'intégration des objectifs par la ligne fonctionnelle du manager, Fixer 5 à 6 objectifs pour l'année à venir (objectifs collectifs et individuels confondus : veillez les différencier).
Intégrer au moins un objectif collectif (d'équipe ou transversal) ainsi qu'un objectif personnel d'amélioration et/ou de management.
Ces objectifs doivent être adaptés au niveau d'exigence du poste, une évaluation au moins de juin s'impose, s'il est nécessaire de mettre à jour des objectifs qui auraient évolué.
Ces objectifs doivent être clairement exprimés, mesurables ou observables grâce à l'indicateur décrit, réalistes pour pouvoir être atteints mais suffisamment ambitieux pour être motivant, et situés dans le temps (SMART).

Objectif 1 : AXE FINANCIER

☐ Collectif ☐ Individuel

INDICATEURS						PONDERATION (%)	
NIVEAU d'atteinte de l'objectif	A ☐	B ☐	C ☐	D ☐	N ☐	Niveau d'atteinte (%age)	%
A: Dépassé B: Atteint C: Partiellement atteint D: Non atteint N: Non évaluable							
COMMENTAIRES (uniquement pour les objectifs individuels)							
Commentaires du collaborateur				Commentaires du responsable hiérarchique			

Objectif 2 : CLIENT						☐ Collectif ☐ Individuel	
<i>Indicateurs</i>						<i>Pondération (%)</i>	
						%	
NIVEAU d'atteinte de l'objectif	A ☐	B ☐	C ☐	D ☐	N ☐	Niveau d'atteinte (%age)	%
<i>A: Dépassé B: Atteint C: Partiellement atteint D: Non atteint N: Non évaluable</i>							
<i>Commentaires (uniquement pour les objectifs individuels)</i>							
<i>Commentaires du collaborateur</i>				<i>Commentaires du responsable hiérarchique</i>			

Objectif 3 : AXE INTERNE							☐ Collectif		☐ Individuel	
Indicateurs							Pondération (%)			
NIVEAU d'atteinte de l'objectif	A ☐	B ☐	C ☐	D ☐	N ☐		Niveau d'atteinte (%age)	%		
<i>A: Dépassé B: Atteint C: Partiellement atteint D: Non atteint N: Non évaluable</i>										
Commentaires (uniquement pour les objectifs individuels)										
Commentaires du collaborateur					Commentaires du responsable hiérarchique					

Objectif 4 : AXE PARTENAIRE						☐ Collectif ☐ Individuel	
Indicateurs						Pondération (%)	
NIVEAU d'atteinte de l'objectif	A ☐	B ☐	C ☐	D ☐	N ☐	Niveau d'atteinte (%age)	%
<i>A: Dépassé B: Atteint C: Partiellement atteint D: Non atteint N: Non évaluable</i>							
Commentaires (uniquement pour les objectifs individuels)							
Commentaires du collaborateur				Commentaires du responsable hiérarchique			

Objectif 5 : AXE QUALITE ET SI						☒ Collectif ☐ Individuel	
Indicateurs						Pondération (%)	
NIVEAU d'atteinte de l'objectif	A ☐	B ☐	C ☐	D ☐	N ☐	Niveau d'atteinte (%age)	%
<i>A: Dépassé B: Atteint C: Partiellement atteint D: Non atteint N: Non évaluable</i>							
Commentaires (uniquement pour les objectifs individuels)							
Commentaires du collaborateur				Commentaires du responsable hiérarchique			

RESSOURCES HUMAINES GUIDE D'ÉVALUATION – Septembre 2006 v2

Objectif 6 : RH							☐ Collectif ☐ Individuel	
Indicateurs						Pondération (%)		
NIVEAU d'atteinte de l'objectif	A ☐	B ☐	C ☐	D ☐	N ☐	Niveau d'atteinte (%age)	%	
<i>A: Dépassé B: Atteint C: Partiellement atteint D: Non atteint N: Non évaluable</i>								
Commentaires (uniquement pour les objectifs individuels)								
Commentaires du collaborateur					Commentaires du responsable hiérarchique			

Compétences

1 SYNTHÈSE ÉVALUATION DES COMPÉTENCES MANAGERIALES

Définir le niveau global de mise en œuvre des compétences

☐ A: Exceptionnel ☐ B: Supérieur aux attentes. ☐ C: Conforme aux exigences ☐ D: Inférieur aux attentes

2 COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

Le responsable hiérarchique évalue les compétences du collaborateur en fonction des attentes correspondant à son poste. Les compétences listées sont celles que le Groupe juge prioritaire de développer. Pour chacune de ces compétences, des exemples sont donnés en annexe de ce document.

Compétences managériales	Évaluation				
	A	B	C	D	N
1. Développe le business.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Atteint des résultats de façon efficace.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Anticipe / est proactif.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Apporte une contribution stratégique.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Développe l'efficacité transversale.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Mobilise et conduit le changement.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Construit des équipes performantes, encourage l'esprit d'équipe.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Développe les talents : donne des feedback.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Communique avec sa hiérarchie.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Sait prendre des risques et innover.	☐	☐	☐	☐	☐
11. A le souci d'excellence dans l'exécution.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Fait preuve de résistance, détermination, flexibilité.	☐	☐	☐	☐	☐

A : Exceptionnel B : Supérieur aux attentes C : Conforme aux exigences du poste D : Inférieur aux attentes N : Non évaluable

3 SYNTHÈSE ÉVALUATION DES COMPÉTENCES FONCTIONNELLES

Définir le niveau global de mise en œuvre des compétences spécifiques au métier

☐ Expert ☐ Expérimenté ☐ Qualifié ☐ Connaissance de base ☐ Non évaluable

D é v e l o p p e m e n t

1 POINTS FORTS / POINTS A DEVELOPPER

Points forts

Points à développer

2 PLAN DE DÉVELOPPEMENT ANNUEL

Objectifs de carrière

Plan d'action
(formation, coacher, projets...)

Calendrier

--	--	--

3 FUTUR EMPLOIS POSSIBLES

➤ PROPOSITION DU COLLABORATEUR

Quel est votre projet professionnel à court terme et moyen terme ? Si vous souhaitez changer de fonction, préciser la fonction cible :

A quelle échéance ce changement de poste est-il souhaitable ?

➤ Recommendations du manager

*Ces recommandations feront l'objet d'un échange et d'une validation en Revue des Managers puis en Comité Ressources.
Un retour sera assuré au manager suite à ce processus par son responsable hiérarchique. .*

Quel développement envisagez-vous pour votre collaborateur dans son poste ?

Quelle évolution professionnelle (prochain poste/ prochaine fonction) est envisageable et/ou souhaitable ?

À quelle échéance ?

4 MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE DU COLLABORATEUR

☐ Mobilité internationale

☐ Mobilité nationale

☐ Non mobile

Préférences Géographiques

■

■

■

Obstacles à la mobilité

Préférences régions

■

■

■

Commentaire global sur la mobilité

Commentaires

Responsable Hiérarchique

DRH

Collaborateur

Signatures

Collaborateur

DG

DRH

COMPÉTENCES MANAGERIALES : DEFINITIONS ET EXEMPLES

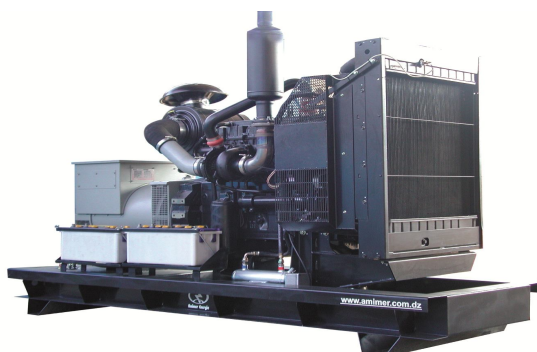
- | | |
|---|--|
| 1. Développe le business. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprend en profondeur ses marchés/domaines, intègre les enjeux business et la vision client (interne/externe) dans les processus. ▪ Comprend les mécanismes économiques et les indicateurs clés du Groupe. ▪ Saisit des opportunités pour développer le business, sait évaluer et optimiser l'impact des actions sur le résultat économique. |
| 2. Atteint des résultats de façon efficace | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Est concret, rapide dans l'action et atteint des résultats de façon efficace et pérenne. ▪ Oriente l'action des équipes pour obtenir des résultats. ▪ S'assure de la disponibilité et du bon emploi des équipes et des ressources financières, en information, matériel, technologies requises pour livrer les résultats attendus. ▪ Surveille la performance et évalue les résultats, repère les actions donnant des améliorations sensibles. ▪ Prend des décisions pour avancer même en environnement flou. |
| 3. Anticipe / est proactif | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anticipe les conséquences de ses décisions sur son activité. ▪ Est à l'écoute des nouvelles tendances du métier et du marché et les intègre dans ses actions. ▪ Réfléchit à toutes les étapes d'un nouveau projet ou démarche avant de passer à l'action. ▪ Est force de proposition sur son activité et au delà. |
| 4. Apporte une contribution stratégique | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Construit dans une perspective de long terme et fait partager une vision. ▪ Intègre la stratégie du groupe et la traduit en objectifs et actions concrètes et motivantes pour ses collaborateurs. ▪ Analyse les situations en terme d'opportunités et de risques pour la société et le Groupe. ▪ Evalue différentes alternatives d'action de manière globale et systématique. ▪ Traduit des analyses en recommandations concrètes et viables. ▪ Est capable d'analyser en détail une situation et d'en tirer l'essentiel pour prendre les décisions adaptées. ▪ Fait preuve de créativité pour proposer de nouvelles stratégies et orientations. |
| 5. Développe l'efficacité transversale | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crée, dynamise, gère efficacement des réseaux non hiérarchiques et des réseaux transversaux. ▪ Regarde au-delà des frontières de sa fonction et comprend l'impact de ses actions sur les autres unités. ▪ Influence les processus de décision même sans pouvoir hiérarchique. ▪ Coopère, communique, est solidaire des membres des autres départements / métiers avec lesquels il est amené à travailler. ▪ Valorise, partage et généralise les meilleures pratiques. |
| 6. Mobilise et conduit le changement | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Initie et conduit des changements radicaux ou des démarches de progrès. ▪ Propose de nouvelles organisations et est capable de les mettre en œuvre en tenant compte des aspects humains. ▪ Voit et présente le changement avec optimisme. ▪ Sait mobiliser, convaincre, obtenir l'adhésion. ▪ Réussit à mener les projets de changement dans des délais courts. ▪ Gère les résistances et aide ses équipes à éliminer les freins au changement. ▪ Sait lui même changer ses priorités lorsque c'est nécessaire et s'adapter à des changements pour atteindre les buts fixés. |

RESSOURCES HUMAINES – GUIDE D'ÉVALUATION – Septembre 2006 v2

- | | |
|--|---|
| 7. Construit des équipes performantes. Encourage l'esprit d'équipe | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Attire et recrute les meilleurs talents. ▪ Tire partie de la multidisciplinarité et de la multi culturalité pour construire des équipes performantes. ▪ Soutient son équipe. ▪ Communique de façon transparente et efficace. ▪ Structure le travail d'équipe, anime les réunions efficacement, suit les résultats. ▪ Décèle et régule les conflits au sein de son équipe. ▪ Communique sur les succès et reconnaît la contribution de chacun. |
| 8. Développe les talents :
- donne des feedbacks
- coacher sur des missions formatrices | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évalue les performances et compétences de ses collaborateurs (forces et opportunités de développement). ▪ Donne un feed-back (positif ou négatif) constructif et spécifique. ▪ Écoute et encourage un dialogue ouvert avec ses collaborateurs. ▪ Crée des opportunités d'apprendre : confie des tâches ambitieuses et exprime la confiance. Forme ses collaborateurs. ▪ Favorise l'initiative, l'autonomie, la prise de risque raisonnable ; utilise l'échec comme levier du progrès. ▪ Coacher et conseille ses collaborateurs sur leur développement à moyen terme. ▪ Contribue à la formation des collaborateurs au-delà de son unité. |
| 9. Communique avec sa hiérarchie | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Communique de façon transparente et efficace. ▪ Sait convaincre et défendre ses idées face à sa hiérarchie. ▪ Communique sur ses projets. ▪ Intègre des points de vue divergents. ▪ Développe une relation de confiance. |
| 10. Sait prendre des risques et innover | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prend des risques raisonnables, explore de nouvelles opportunités. ▪ Utilise son intuition pour juger des situations et avancer rapidement. ▪ Challenge ses habitudes, est capable de se remettre en cause. ▪ Recherche des solutions innovantes, fait preuve de créativité. ▪ Saisit les occasions d'optimiser son activité. ▪ Assume la responsabilité de ses décisions même lorsqu'il y a risque d'échec. |
| 11. A le souci d'excellence dans l'exécution | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fixe les priorités avec un niveau d'exigence élevé et respecte ses engagements. ▪ S'implique personnellement dans l'action et s'engage sur la qualité du service / du produit. ▪ Mobilise ses équipes et ses collaborateurs sur le souci de qualité et d'excellence dans leur activité. ▪ Sollicite la réaction du client (interne / externe), est à l'écoute de son retour et y donne suite. |
| 12. Fait preuve de résistance, détermination, flexibilité. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sait maîtriser les situations de stress ou de tension. ▪ Sait faire face et réagir efficacement à des situations d'urgence. ▪ Mène les projets avec détermination et persévérance malgré les difficultés éventuelles, n'abandonne pas facilement. ▪ Réagit rapidement à des opportunités ou des risques émergents, ▪ Adapte son comportement face à des contextes/rôles changeants. |

Annexe 03 : Types de groupes électrogènes

Groupes électrogènes, compresseurs et motos- pompes :



Groupe électrogènes à configuration militaire :



Groupe électrogènes Girafe pour la Protection Civile :



Groupe Electrogène Container pour aéroport à 0 coupures :



Annexe 04 : Types de projets pour les centrales électriques



Centrales électriques réalisés dans le Sud Algérien



Centrale électrique de Tindouf, 3 x 1700 KW



Projet TIMIMOUNE



Génie Civil de la Centrale électrique de Bordj El Haouas



Génie Civil Centrale électrique Talmine

Annexe 05 : Produits importés et distribués :

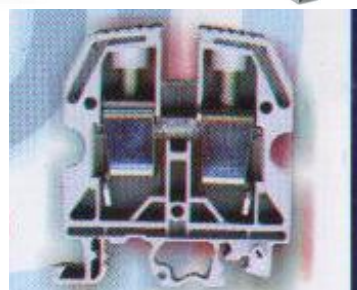
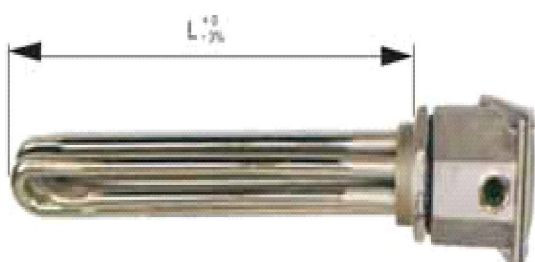


Table des matières

Introduction generale.....	1
CHAPITRE I : Le management stratégique des ressources et compétences . émergence et apports conceptuels.....	8
Introduction.....	9
Section 1 : d'une conception classique de la stratégie à l'approche évolutionniste.	10
I. La pensée stratégique	10
1-Présentation	10
1.1. Les apports de l'économie industrielle	10
1-2-Le modèle stratégique classique	11
1.3. Le paradigme SCP (Structure-Comportement-Performance)	12
1.4. Des concepts descriptifs	14
1.4.1. La chaine de valeur	14
1.4.2. Le modèle des cinq forces	15
2-Chronologie de la pensée stratégique	17
2.1. Cadre traditionnel (les premiers modèles stratégiques)	17
2.1.1. Le modèle SWOT	17
2.1.2. Les matrices de portefeuille d'activités	19
2.2. L'avantage concurrentiel	21
2.3. Redéfinition des conditions de l'avantage concurrentiel	23
II-Les fondements évolutionnistes de la firme	23
1- L'approche évolutionniste	23
1.1. Le concept d'évolutionnisme	24
1.2. Adam Smith et la division du travail	24
1.3. L'évolution biologique	25
2. Notions fondamentales de l'évolutionnisme	25
2.1. Les routines organisationnelles	25
2.2. L'apprentissage organisationnel	26
2.3. Les capacités dynamiques	27

2.4. Critiques des modèles issus de l'économie industrielle	27
Section 2 : le Modèle des Ressources et Compétences (MRC) : présentation et apports conceptuels	28
I-Présentation du MRC	28
1. Point de départ du MRC . la Resource Based View (RBV)	28
1.1. Une nouvelle théorie de la firme	28
1.2. Hypothèses de base de la RBV	29
1.2. La problématique posée par le MRC	30
1.4. Les hypothèses du MRC	32
2. Les concepts fondamentaux du MRC	34
2.1. Les ressources . un concept fondateur de la théorie de la stratégie	34
2.1.1. Les Ressources communes	35
2.1.2. Ressources privées	35
2.1.3. Les connaissances	36
2.2. Les compétences	37
2.2.1. Les compétences individuelles	37
2.2.2. Les compétences organisationnelles	38
2.2.3. Les compétences collectives	38
2.3. Les compétences centrales . Apport de Hamel et Prahalad.....	38
Conclusion	40
CHAPITRE II : Conception dynamique des ressources et compétences et avantage concurrentiel.....	41
Introduction.....	42
Section 1 : Ressources, capacités, compétences et avantage concurrentiel	44
I. L'avantage concurrentiel	44
1. Présentation du concept	44
1.1. Définitions	44
1.2. Construction d'un avantage concurrentiel	45

1.3. Un avantage concurrentiel durable, une nouvelle conception de l'avantage concurrentiel .	45
2. Comment soutenir un avantage concurrentiel .	46
2.1. Par le développement interne .	46
2.2. Les alliances ou coopération .	46
2.3. La croissance externe .	47
II. Les ressources à l'origine d'un avantage concurrentiel durable .	47
1. Différentes formes de ressources .	48
1.1. La qualité du réseau de relation entre la firme et son environnement .	48
1.2. La réputation de la firme .	49
1.3. L'innovation .	49
1.4. Les capacités dynamiques .	49
2. Les compétences à l'origine de l'avantage concurrentiel .	50
2.1. Le savoir-faire .	50
2.2. La vision stratégique : un levier fondamental pour le développement de l'entreprise .	51
2.3. L'intension stratégique . Le «Strategic Intent » par opposition à l'adaptation à l'environnement .	52
III. La GRH au cœur de l'avantage concurrentiel .	53
1. Emergence du modèle des compétences en GRH .	53
1.1. Mutations économiques .	54
1.2. De nouvelles exigences économiques .	55
1.3. La normalisation des comportements .	55
1.4. La démarche compétence au service du changement organisationnel .	55
2. Les mutations organisationnelles .	56
2.1. Les mutations du travail .	57
2.2. Le modèle de la compétence .	57
2.3. La logique compétence .	58
2.4. La compétence, instrument de flexibilisation .	59

2.5. Le rôle des ressources humaines dans la construction d'un avantage concurrentiel durable .	60
Section 2 : conception dynamique des ressources et compétences.....	62
I. Analyse interne : identifier, mesurer et quantifier les ressources et compétence	62
1. Identification des ressources et compétences stratégiques .	62
1.1. Inventorier les ressources de l'entreprise .	62
1.2. Inventorier les capacités organisationnelles .	63
1.3. Les actifs stratégiques .	64
1.4. Qu'est ce qu'une compétence stratégique .	65
1.5. Ressources stratégiques et environnement externe .	65
2. Mesurer et quantifier les ressources et compétences .	66
2.1. Le modèle de Harvard .	66
2.2. La difficulté de mesure .	66
2.3. Analyse de la dynamique de création et de gestion des ressources .	67
2.4. Quand est-il nécessaire de créer des ressources ?.....	68
II. Analyse externe : scruter l'environnement et ses concurrents	70
1. Formuler les sources d'avantages concurrentiels .	71
1.1. Facteurs stratégiques du secteur = facteurs clés de succès du secteur	71
1.2. Identifier les FCS .	71
1.3. Analyser les particularités du secteur	72
1.4. Analyser les compétences nécessaires .	72
1.5. Une formulation synthétique .	72
2. L'analyse concurrentielle	72
2.1. Le concept de l'analyse SWOT .	73
2.3. Les choix stratégiques .	73
2.4. Articulation entre l'analyse externe et l'analyse interne .	75
Conclusion .	76

CHAPITRE III : La construction des compétences dans le groupe AMIMER ENERGIE.....	78
Introduction	79
Section 1 : Groupe AMIMER ENERGIE	80
1. Présentation du Groupe	80
1.1. Données générales	80
1.1.2. Les principaux clients.....	81
1.1.3. Problématique de l'acquisition des ressources chez Amimer Energie.....	82
1.1.4. Structure Organisationnelle du Groupe	83
2. Les DAS (Domaines d'Activités Stratégiques) du groupe	84
2.1. le premier DAS .Amimer Power Generation.....	85
2.1.1. Présentation.....	85
2.1.2. Structure organisationnelle d'APG	85
2.1.3. Perspectives d'évolution	87
2.2. le deuxième DAS . Amimer Power System	88
2.2.1. Présentation d'APS	88
2.2.2. Les projets d'APS	88
2.2.3. Structure Organisationnelle de la filiale APS	90
2.2.4. Perspectives d'évolution	91
2.3. Le troisième DAS . Amimer Construction	91
2.3.1. Présentation d'AC	91
2.3.2. Projets d'Amimer Construction.	91
2.3.3. Structure organisationnelle d'Amimer Construction	92
2.3.4. Perspectives d'évolution	92
2.4. Quatrième DAS. Docks Industrie	93
2.4.1. Présentation de DI	93
2.4.2. Produits importés et distribués	93
2.2.3. Organisation de Docks Industries.	93
2.4.4. Perspectives à horizon 2014	94

Section 2 : Identification et évaluation des ressources et compétences du Groupe .	94
I. Identification des ressources et compétences du groupe	94
1. Les ressources	94
1.1. Ressources tangibles .	95
1.3. Les routines organisationnelles	97
2. Les compétences	98
2.1. L'expérience .	98
2.2. Capacités organisationnelles	99
2.3. Vision de l'équipe dirigeante	99
II. Analyse stratégique.	100
1. Evaluation des ressources et compétences du Groupe	100
1.1. Rareté	100
1.2. Valeur	100
1.3. Imitabilité	101
1.4. Substituabilité .	101
2. Choix d'une stratégie valorisant les ressources et les compétences	101
2.1. Les produits centraux ou « cultes » . les groupes électrogènes de grande puissance .	101
2.2. Diversification par croissance interne	102
2.3. Lien entre Avantage concurrentiel et stratégie .	103
Conclusion .	105
Conclusion generale	106
Bibliographie	110
Annexes	116

Résumé :

La vision stratégique doit conduire à une remise en cause profonde des cadres de référence établis de l'industrie comme du marché. C'est en se tournant vers l'analyse de ses ressources et compétences qu'il devient possible d'appréhender le potentiel d'action de l'entreprise sur son environnement. Sur la base d'un modèle fondé sur les notions de ressource, compétence, intention stratégique et avantage concurrentiel soutenable que l'on peut concevoir l'entreprise en tant qu'acteur de son devenir. La démarche conduite dans ce travail de recherche renvoie à comprendre comment le groupe AMIMER ENERGIE est parvenue à valoriser au mieux son savoir faire dans la construction de groupes électrogènes et d'en démultiplier les effets, lui assurant un avantage concurrentiel durable et soutenable. A long terme, le groupe concentre son « énergie » sur quelques compétences clés pour lesquelles il capitalise un maximum d'expérience en vue de les exploiter au mieux.

ملخص:

يتعين على النظرة الإستراتيجية أن تقود إلى إعادة إقحام عميقة للإطارات المرجعية التي وضعت في الصناعة وحتى في السوق. فبالرجوع إلى تحليل هذه الموارد والكفاءات سيصبح ممكنا ضبط الطاقة الفعلية الخاصة بالمؤسسة على محيطها. وبناءا على نموذج قائم على مفاهيم الموارد والكفاءات والنوايا الإستراتيجية والميزات التنافسية المدعمة، يمكننا تصور المؤسسة كعامل موجه لمستقبلها الخاص. يحيل المسعى المتبع في بحث العمل هذا إلى فهم كيف أن مجمع " عمير انرجي (للطاقة)" قد توصل إلى تثمين أكثر في معارفه في بناء مجموعات مولدة للكهرباء وتخفيف أثارها، ضامنين لها بذلك ميزة تنافسية مستدامة ومدعمة. أما على المدى البعيد، فيركز المجمع "طاقته" على بعض الكفاءات الجوهرية التي يخصص لها أقصى حد من الخبرة بغية استغلالها استغلالا أمثلا.