

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU



DÉPARTEMENT : Sciences économiques

Mémoire de Fin d'Etude De MASTER ACADÉMIQUE

Domaine : Sciences économiques

Spécialité : ECONOMIE ET GESTION DES ENTREPRISES

Présenté par
AIT AIDER Ramdane

Thème

L'apport Du Management Stratégique des Compétences Au Développement D'un Avantage Concurrentiel : Cas Electro- Industrie

Soutenu devant les jurys composé de :

M Aziz OUSSAID

MMA, UMMTO, Président

M Hamid BELHOCINE

MMA, UMMTO, Rapporteur

M Samir ARHAB

MMA, UMMTO, Examineur

Promotion : 2022/2023

Remerciements

Tout d'abord je remercie Allah de m'avoir donné la force pour accomplir ce travail et L'enseignement de qualité dispensé par le Master (EGE) qui a su nourrir ma réflexion et a représenté une profonde satisfaction intellectuelle, merci donc aux enseignants-chercheurs de départements Faculté de sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion département des sciences économiques à l'université Mouloud MAMMERI -Tizi Ouzou- je trouve pas les mots pour exprimer ma gratitude envers Mr BELHOCINE Hamid mon directeur de mémoire. Ses conseils et ses encouragements ont permis à ce travail d'aboutir. Ses capacités scientifiques et ses Compétences étaient mon grand support. Faire mon projet sous sa direction est un grand honneur et un immense bonheur. Un remerciement partagé avec tous les membres de jury, Mr OUSSAID Mr ARHAB Qui m'ont fait le grand honneur d'accepter de rapporter et examiner mon mémoire de fin d'étude. J'aimerais exprimer ma gratitude à tous nos amis et camarades ainsi qu'à tous les anciens étudiants du département de sciences économiques, trop nombreux pour les citer, mais une pensée spéciale à HETTAL MERIEM, AIT AMRANE SYPHAX, AGUERGOUR KOCEILA, AIT AMRANE AHCENE, AMMOUCH EL HOCINE, Qui ont pris le temps de discuter de mon sujet. Chacun de leur échanges m'ont aidé à faire avancer mon travail.

Je dédie ce travail :

Au meilleur homme au monde mon chère père.

*A la plus belle et tendre femme au monde ma
chère maman.*

A ma chère sœur et mon cher frère.

A toute ma famille et mes amis(e).

*A tous qui ont prié pour moi lors j'avais
besoins.*

A. Ramdane

Sommaire

<i>Introduction général</i>	01
Chapitre 1 : Etude des paradigmes classique en stratégie d'entreprise	
<i>Section 01</i> : Stratégie d'entreprise de quoi parle-t-on ?.....	07
<i>Section 02</i> : Le paradigme S.C.P.....	22
<i>Section 03</i> : L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme	34
Chapitre 2 : Le management stratégique des compétences	
<i>Section 01</i> : Stratégie et compétence quelles interaction ?.....	49
<i>Section 02</i> : Les approches du management stratégique des compétences.	65
<i>Section 03</i> : Les outils du management stratégique des compétences.....	91
Chapitre 3 : Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, Cas Electro-industrie	
<i>Section 01</i> : L'approche méthodologique de la collecte d'information.....	117
<i>Section 02</i> : Présentation de l'entreprise « Electro-Industries ».....	124
<i>Section 03</i> : Interprétation des résultats de l'enquête.....	128
<i>Section 04</i> : Proposition de la mise en place d'une gestion de compétences.....	151
Conclusion général	161

Liste des figures

Numéro de la figure	Titre de la figure	Numéro de la page
Chapitre 01 : Etude des paradigmes classique en stratégie d'entreprise		
01	Mécanisme permettent la domination par les couts	14
02	Processus de la mise en place de la stratégie corporate	19
03	Les 5 forces concurrentielles de M.PORTER	31
04	La chaine de valeur de M. Porter	33
Chapitre 02 : Le management stratégique des compétences		
01	Pyramide des compétences	50
02	Intégration horizontale et verticale de la gestion des compétences	51
03	Représentation de la stratégie « Bottom up » et « Top down »	58
04	Le double processus d'alignement et d'investissement à la base de la formulation de la stratégie	59
05	Modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines	60
06	La chaîne de transformation des données	72
07	La construction dynamique de la connaissance	72
08	Les trois axes de la mesure du bien-être selon Warr (1990)	77
09	Modèle du bien-être de Daniels (2000)	78
10	Modèle de bien-être et de santé au travail de Danna et Griffin (1999)	78
11	Modèle de bien-être au travail de Cotton et Hart (2003)	79
12	Classification des dimensions du bien-être	81
13	Représentation du processus de comportement	82
14	Représentation de simple et double boucle	85
15	Théorie d'usage de modèle I	88
16	Théorie d'usage de modèle II	90
17	Les défèrent mode de formation	98
18	Le processus de développement des compétences	99

19	Schéma de base de la GPEC	101
20	Processus de la GPEC	106
21	La perspective temporelle d'évaluation	111
	Chapitre 03 : Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, Cas Electro- industrie	
01	Les différents désigne d'étude de cas selon YIN	122
02	Evolution historique d'entreprise E.I	125
03	Organigramme d'E.I, Azazga	126
04	Evolution de chiffre d'affaire 2017-2021	130
05	Répartition des clients par chiffre d'affaire	133
06	Evolution et répartition des approvisionnements	135
07	Répartition de la production par produit	136
08	Repartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle	139
09	Pyramide des âges d'entreprise EI	140
10	Effectifs par ancienneté	142
11	Schéma représentatif de l'intérêt de l'EI à opter pour le M.S.C	145
12	Dilemme de l'innovateur	146
13	Equation de changement	147
14	Courbe du deuil	148
15	Instruction des fiches de postes	150
16	Le passage d'une gestion hérité de la situation du monopole vers une gestion compétitive	153

Liste des Tableaux

Numéro du Tableau	Titre du tableau	Numéro de la page
Chapitre 01 : Etude des paradigmes classique en stratégie d'entreprise		
01	Les éléments de base de la stratégie	12
02	Les stratégies génériques de M.PORTER	18
03	Matrice axes de diversification	21
04	SCP et schéma d'interdépendances	25
05	La structure du marché	29
06	les différentes branches de la théorie des ressources et compétences « R.B.V »	34
07	Exemples de compétences distinctives de quelques entreprises	39
Chapitre 02 : Le management stratégique des compétences		
01	Les types de compétences stratégiques de l'entreprise	55
02	Eléments contribuant à l'obtention d'un bassin de compétences RH	63
03	Eléments contribuant à la mobilisation des RH	64
04	Les principales définitions de l'apprentissage organisationnel	67
05	Savoir tacite et savoir explicite dans l'entreprise apprenante	73
06	La conversion des connaissances	74
07	Représentation des différents concepts relatifs au bien-être au travail avec leurs dimensions associées.	75
08	Types d'approche des modèles de Mal-être au travail	76
09	Synthèse des caractéristiques de l'apprentissage simple boucle et apprentissage double boucle	86
Chapitre 03 : Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, Cas Electro-industrie		
01	Les trois paradigmes de recherche	118
02	Les impératifs des recherches qualitatives	120
03	Les différents types d'études de cas	122
04	Forces et faiblesses d'EI	129
05	Menaces et opportunités	129

06	Chiffre d'affaire d'E.I	130
07	<i>Matrice A.D.L</i>	131
08	Les clients de l'entreprise	133
09	Répartition des approvisionnements	134
10	Les principaux fournisseurs étrangers	135
11	Production de l'exercice 2021	136
12	Les forces et les faiblesses des ressources humaines	138
13	Effectifs par catégories socioprofessionnel	139
14	Effectifs de l'entreprise par âge	140
15	Effectifs de l'entreprise par ancienneté	142
16	tableau de synthèse sur la nécessiter du management stratégique des compétences au sein de l'E.I.	159

Introduction générale

Le cadre de la concurrence accrue générée par la globalisation des marchés, la mondialisation, l'internationalisation de l'économie et l'accroissement des poussées concurrentielles, le développement des technologies et les défis de l'évolution démographique, les entreprises quelque soit leur taille, leurs activités, privé ou publiques, ont tenté de trouver d'autres méthodes pour conserver ou renforcer leur avantage concurrentiel à fin de faire face à un environnement qui est de plus en plus complexe et turbulent dont la complexité est à la fois économique, technologique et social, elle prend la forme d'un enchevêtrement d'action et de réactions difficilement modélisables, or la turbulence c'est la perception de l'impossibilité d'utiliser les modèles passés dans la conduite de son action.

En effet durant les premières années d'industrialisation, l'économie d'échelle à été un véritable moteur pour avoir un avantage concurrentiel et de création de valeur qui est, depuis toujours, la mission de l'entreprise. Par la suite, de nouveaux marchés se sont développés au Japon, dans le Sud-Est asiatique, en Afrique et en Inde ce qui a poussé la plupart des sociétés industrielles de revoir leurs formes et leurs structures en accordant plus d'importance aux ressources et leur développement notamment celle de « l'homme » et en recherchant des nouvelles méthodes de travail plus flexibles.

La prise en compte de la dimension humaine dans l'amélioration et la reconfiguration des structures organisationnelles était un élément incontournable pour faire face aux exigences de l'organisation du travail qui s'est trouvé confronté à un marché de plus en plus concurrentiel et une économie en forte évolution. Cela était parmi les principales raisons du rejet de plusieurs modèles d'une part, et l'apparition de nouveaux modèles tels que le modèle « Compétences » d'autre part.

Les théoriciens de la contingence organisationnelle invitent de tenir en compte l'environnement à fin de renforcer la compétitivité des entreprises, ce postulat était à l'origine du développement des démarches compétences, dans une structure de type « organique » qui est souple et adaptable, et de rupture de plusieurs modèles d'organisation qui adopte une structure « mécaniste » caractérisée par le formalisme et la rigidité.

L'apparition des principes de management tels que la qualité, la réactivité, l'innovation comme défis majeurs de la compétitivité ont amené les entreprises à favoriser le rôle crucial du capital humain dans leurs processus organisationnelles :

Introduction générale

- Partant du postulat que «l'entreprise gagnante est celle saura faire non seulement mieux que les autres mais avant les autres.
- Le principe qualité est devenu indispensable pour assurer la compétitivité de l'entreprise, elle est « une condition de survie nécessaire mais non suffisante pour procurer un avantage concurrentiel »
- Le principe innovation est un enjeu premier de la compétitivité des entreprises, ces dernières doivent concevoir et innover, qui signifie être capable de réunir et de faire coopérer une grande variété de connaissances, de compétences et de personnalité, plus vite que les autres le principe est de « savoir produire du nouveau non seulement de qualité, mais plus vite que les autres » la rapidité et la qualité des interactions entre des ressources variées fondent la capacité d'innovation.

Dans le cadre du contexte économique, on ajoute l'intelligence économique, l'activité de veille, la gestion des connaissances et surtout le développement de l'économie de la connaissance et du savoir qui sont devenue plus dynamique dans le monde et source de création de richesses ainsi en pleine extension. En effet, pour agir avec compétence, il faut être capable de mobiliser non seulement ses propres savoirs mais ceux qui sont capitalisés dans des réseaux ressources et de participer à l'actualisation et au renouvellement de ces derniers. L'économie du savoir consiste à transformer l'information en connaissances dans une démarche « compétence ».

L'OST a du succès auprès des gestionnaires durant les 30 glorieuses puisque durant cette période le climat était favorable et la certitude régnait. Suite aux crises et aux difficultés conjoncturelles, une nouvelle approche apparait, dans le milieu des années 80, dans les entreprises qui cherchaient des solutions pour surmonter la crise économiques des années soixante-dix. Cette approche serait « née de la volonté d'ouvrir la boîte noire », il s'agit de l'Approche Par les Compétences (APC). L'entreprise n'est plus un simple lieu de production, elle devient un système organisationnel. Cette nouvelle approche, centrée sur la Gestion des Compétences (GC) vise à identifier les compétences individuelles et créer les conditions organisationnelles nécessaires pour les développer et les transformer au service de l'entreprise.

Guy Le Boterf se réfère à la mondialisation et à la tertiarisation de l'économie, à l'innovation technologique, « aux nouveaux défis de la compétitivité » impliquant des changements au sein de l'organisation du travail. Ces changements modifient l'organisation taylorienne du travail et la structure hiérarchique et font partie des causes de la promotion de la « logique

Introduction générale

Compétence ». Ce courant explicatif défend l'idée d'une rupture au sein de l'organisation du travail, du passage du paradigme « taylorien » à un autre paradigme dit « post-taylorien ». Les compétences ont un rôle moteur dans ce courant et amènent les entreprises à mettre fin au travail d'exécution (exécuter le travail prescrit) et à valoriser un travail coopératif, la prise d'initiative et la flexibilité.

Les notions « compétence » et « compétitivité » ont émergé dans le même contexte. Ce qu'est déterminant pour les entreprises soumises à une forte concurrence, c'est d'être la première à détecter un nouveau besoin, le rapport au temps importe plus que la quantité. Celui qui gagne est le plus souvent, celui qui arrive le premier.

La compétitivité des entreprises dépend autant des facteurs traditionnels que des facteurs immatériels ainsi que de sa capacité interne à innover et à mobiliser ses ressources et notamment ses RH.

C'est pourquoi, cette recherche s'attache à montrer l'importance des compétences dans l'entreprise pour répondre aux nouvelles exigences de l'environnement, renforcer l'implication et l'adhésion du personnel et créer des synergies grâce à la coopération.

Problématique de recherche :

Le point de départ de notre recherche est que l'entreprise dans la logique taylorienne est une boîte noire dans laquelle le personnel était considéré comme une machine. Si les trente glorieuses, constituaient une période économiquement faste où l'humain n'était qu'un rouage parmi d'autres, les années qui suivront condamneront les entreprises tout autant que les chercheurs universitaires d'ailleurs, à reconsidérer la place des RH au sein des organisations. Dès le début des années 1980, la puissante machine taylorienne semble incapable de répondre aux impératifs exigés par un environnement imprévisible et complexe. Ce nouveau contexte mouvant rend indispensable et logique l'émergence d'une nouvelle approche dynamique et efficiente pour l'organisation du travail. En effet, l'APC favorise la disponibilité accrue des RH jouissant de nouvelles compétences nécessaires pour faire face aux exigences de compétitivité et flexibilité. Ainsi, notre problématique consiste à comprendre et vérifier :

« Le management stratégique des compétences peut-il être un nouveau paradigme dans le développement d'un avantage concurrentiel ».

Introduction générale

Pour mieux traiter notre question principale nous avons pris le soin de poser quatre sous questions :

- Quelles sont les différentes approches de la notion compétence
- Comment les compétences se sont émergées dans le management stratégique ?
- Comment les compétences stratégiques permettent l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ?
- Comment les actions du management stratégique des compétences peuvent être un levier de performance en contribuant à l'innovation, à la compétitivité et à la création de la valeur ?

Ces questions, qui trouvent leur pertinence tant auprès du monde académique que professionnel, sont intimement liées et permettent d'apporter des éléments de réponse à la problématique.

L'intérêt du sujet :

Notre thématique de recherche dans le cadre de réalisation d'un mémoire de Master n'était pas le fruit du hasard.

Les exigences du nouveau contexte forcent les entreprises à compter désormais sur les compétences de leurs RH pour accroître leur niveau d'efficacité, flexibilité et compétitivité. Porteuse de promesses de réussite là où le modèle taylorien a échoué, l'APC fait souffler un vent d'une nouvelle organisation du travail basée sur la gestion, la valorisation et le développement des compétences.

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 d'appliquer l'APC d'une part, pour prendre l'ascendant sur un marché donné et d'autre part, pour dépasser la vision taylorienne et évoluer progressivement vers une logique compétence plus ouverte et plus souple.

Méthodologie de recherche :

D'un point de vue méthodologique, pour mener à bien notre recherche, nous allons nous baser sur une double démarche à savoir : conceptuelle et empirique. Conceptuelle : où nous essaierons d'éclairer les concepts dans le contexte et le sens de notre problématique en mettant l'accent sur leurs liens et leurs articulations.

Introduction générale

En ce qui concerne le deuxième aspect qui est celui de l'étude de cas, nous avons choisi pour champs d'analyse l'entreprise Electro Industrie à travers laquelle nous essayerons de répondre aux questions posées dans la problématique, donc de voir est ce que le management stratégique des compétences peut représenter une voie dans le développement d'avantage concurrentiel.

Structure du mémoire :

En effet, nous avons choisi de structurer notre mémoire en trois chapitres :

Premier chapitre : Etude des paradigmes classique en stratégie d'entreprise, où nous évoquerons l'émergence de la stratégie d'entreprise ainsi que les différents modèles de gestion qui existe.

Deuxième chapitre : le management stratégique des compétences, où nous aborderons la relation entre la stratégie et les compétences au sein de l'entreprise, ainsi que les différentes approches et outils du M.S.C.

Troisième chapitre : le management stratégique des compétences comme source d'avantage concurrentiel au sein de l'E.I, où il est question d'analyser et de traiter les données recueillies via l'enquête, et ce dans le but d'infirmer ou de confirmer nos hypothèses, mais aussi de proposer des pistes d'amélioration.

Le chapitre présent a pour objectif d'explorer différentes dimensions clés de la stratégie d'entreprise. Nous nous attarderons sur trois sections distinctes qui fourniront une vision globale de ce domaine passionnant et complexe.

La première section, intitulée "La stratégie d'entreprise : de quoi parlons-nous ?", nous permettra de poser les bases et de définir les contours de la stratégie d'entreprise. Nous aborderons les concepts fondamentaux, les enjeux et les objectifs de la stratégie, ainsi que son rôle crucial dans le succès et la pérennité d'une organisation. En comprenant les tenants et les aboutissants de la stratégie d'entreprise, nous serons mieux préparés à explorer les aspects plus spécifiques qui seront abordés dans les sections suivantes.

La deuxième section, intitulée "Le paradigme SCP", se concentrera sur une approche particulière de l'analyse de la performance d'un marché. Nous examinerons le paradigme Structure-Conduct-Performance (SCP), qui met l'accent sur les relations entre les caractéristiques structurelles d'un marché, les comportements des entreprises qui y opèrent et les résultats de performance qui en découlent. Nous explorerons les concepts clés de ce paradigme, tels que la concurrence, les barrières à l'entrée, le pouvoir de marché et les stratégies concurrentielles. En analysant les principes du paradigme SCP, nous pourrions mieux appréhender les dynamiques concurrentielles et évaluer la performance des entreprises dans un contexte spécifique.

La troisième section, intitulée "Les différentes branches de la théorie des ressources et des compétences", nous plongera dans le domaine de la théorie des ressources et des compétences (TRC). Cette approche met l'accent sur les ressources internes d'une organisation, telles que les compétences, les connaissances et les actifs stratégiques, comme moteurs de l'avantage concurrentiel. Nous explorerons les différentes branches de la TRC, telles que la Resource-Based View (RBV), la Knowledge-Based View (KBV) et la Dynamic Capabilities View (DCV). En comprenant les fondements et les implications de ces différentes branches, nous serons en mesure d'appréhender de manière plus nuancée les ressources et les compétences qui façonnent la stratégie d'entreprise.

En réunissant ces trois sections, nous élargirons notre compréhension de la stratégie d'entreprise en explorant diverses perspectives et approches. Nous serons en mesure de mieux évaluer les choix stratégiques, d'analyser les performances des entreprises et de tirer parti des

ressources et des compétences pour créer un avantage concurrentiel durable. Prêt à plonger dans l'étude de ces trois aspects essentiels de la stratégie d'entreprise ? Allons-y.

Section 01 : stratégie d'entreprise de quoi parle-t-on ?

Avant de procéder à définir le concept de la stratégie et ses bases, il convient le mieux de montrer ces origines :

1.1. Les concepts de la stratégie.

La conception de la stratégie est cruciale pour définir la direction et les moyens de succès d'une entreprise ou organisation.

1.1.1. La définition et émergence de la stratégie d'entreprise

1.1.1.1. Définition de la stratégie d'entreprise

En matière des affaires, il est difficile de donner une définition unique et universelle, car à chaque auteur une définition lui est confiée selon son approche de recherche.

- Pour Igor ANSOFF, « la stratégie est l'un de critères de décision qui guident le comportement d'une organisation »¹, Ces critères sont des règles qui doivent répondre à certaines caractéristiques et peuvent être :

Orientations, objectif, stratégie commerciale, stratégie de gestion et même directions opérationnelles clés.

- Si SALLENAVE, intègre d'autres composant dans sa définition de la stratégie tels que le plan, l'équilibre concurrentiel, et l'avantage de l'entreprise, en la définissant comme suit : « la stratégie est un plan d'utilisation et d'allocation de ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de la stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée »², alors Alain Charles MARTINET la définit qu'elle : « désigne l'ensemble des critères de décision, choisi par le noyau, pour orienter, de façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'entreprise »³, Cela signifie que le cœur de l'entreprise, la direction, prend des décisions en fonction de nombreux critères, notamment :

Met l'accent sur l'environnement, les règles, les normes et les conditions nécessaires pour guider une entreprise vers ses objectifs et le facteur temps.

¹ I. ANSOFF, « Stratégie du développement de l'entreprise », les éditions d'organisation, Paris, 1989, p110

² J.P SALLENAVE, 1984 (cité par P. JOFFRE, G.KOENIG, Stratégie d'entreprise, Antimanuel , les Editions d'organisations, 1984, p52)

³ A.C. MARTINET, op. Cit. p.48.

- Selon PORTER¹, la stratégie de l'entreprise est « la combinaison des fins (objectifs) que s'efforce d'atteindre les firmes et des moyens (des mesures) par lesquels elle cherche à les atteindre » Cette définition s'appuie sur deux éléments qui sont d'une part les objectifs, et d'autre part, les moyens mis en œuvre, pour atteindre ces objectifs.

Ainsi, la stratégie se détermine par la relation entre les informations recueillies et l'action, ce qu'il a stipulé E. MORIN² ou la stratégie « [...] est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action [...]»

- De sa part Marmuse, définit la stratégie comme : « l'art de combiner économiquement les forces de l'entreprise pour lui permettre d'atteindre les buts fixés dans le cadre de sa politique générale. Tour à tour planifiée ou opportuniste, elle tend à assurer le développement de l'entreprise par la réduction de sa vulnérabilité concurrentielle et par l'accroissement de ses propres capacités d'action. Elle utilise en permanence les arguments de l'action et de la défense pour profiter des opportunités qui s'offrent à elle ou qu'elle a su créer. Qu'elle soit implicite ou explicite, la stratégie est toujours à la fois choix de moyens (processus) et résultat de ses choix »³.

Donc même si les différentes définitions, se différencient dans certains éléments mais elles se sont unifiées pour deux concepts qui sont les objectifs et les moyens mis en œuvre. Cette dernière définition nous semble qu'elle est satisfaisante en englobant tous éléments de la stratégie

1.1.1.2. Emergence de la stratégie d'entreprise.

a). La stratégie délibérée et la stratégie émergente

Selon Henry Mintzberg⁴, la stratégie se forme progressivement à travers un flux continu d'actions. Certaines de ces actions sont planifiées et intentionnelles, alignées sur les actions futures envisagées par les dirigeants. On les qualifie de stratégie planifiée ou délibérée. D'autres actions sont une réponse à des événements imprévus auxquels les entreprises réagissent. Elles découlent de changements provenant de l'environnement et dont la prévision est impossible. Dans ce cas, on parle de stratégie émergente.

¹ M. PORTER, « Choix stratégiques et concurrence », Economica, 1982

² E. MORIN, « Science avec conscience », Paris, Seuil, 1990

³ C. MARMUSE, op. Cit. p.58

⁴ Henry Mintzberg, Grandeur et décadence de la Planification Stratégique, Paris, Dunod, 1994.

- ***La stratégie délibérée***

Elle résulte de plans stratégiques intentionnellement conçus par la direction générale, par les managers. Mais force est de constater que ces stratégies délibérées ne sont pas toujours appliquées, en raison :

- De l'évolution de l'environnement, qui remet en cause les grandes orientations
- Parce que les parties prenantes, n'adhèrent pas au plan stratégique.

- ***La stratégie émergente***

Elle résulte des routines, processus et activités quotidiennes de l'entreprise. D'après cette approche, chaque décision opérationnelle, contribue aux orientations à long terme de l'entreprise, c'est-à-dire à sa stratégie. De nombreuses recherches ont montré que les stratégies réalisées dans les entreprises sont le plus souvent émergentes.

b). La stratégie déduite et la stratégie construite

- ***La stratégie déduite (de l'environnement)***

Cela consiste à élaborer la stratégie en identifiant les opportunités résultant des forces externes, qui s'exercent sur l'organisation, et en adaptant les ressources dont elle dispose de manière à en tirer avantage. Il s'agit de répondre, plus ou moins bien, à des besoins existants et de comprendre les changements de comportement des consommateurs ou les différences qu'il y a selon les pays, afin d'adapter sa stratégie (locale) à ces éléments.

- ***La stratégie construite (à partir des ressources et compétences)***

Consiste à s'appuyer sur les ressources et les compétences de l'organisation afin de développer un avantage concurrentiel qui permet d'exploiter de nouvelles opportunités. Il s'agit d'identifier les ressources et les compétences qui pourront servir de base à la création de nouvelles opportunités.

1.1.2. Les éléments de la stratégie

L'analyse des différentes définitions de la stratégie révèle qu'elles comportent plusieurs éléments essentiels sur lesquels toutes les stratégies reposent. En d'autres termes, la compréhension de la définition de la stratégie repose sur la compréhension de cet ensemble d'éléments qui comprend la mission de l'entreprise (son domaine d'activité, sa vision, sa vocation), le choix du portefeuille d'activités (les produits et services offerts), la recherche d'une combinaison optimale de ressources et d'actions (les synergies), les moyens d'action (les ressources mobilisées), le mode de développement (croissance interne ou externe), les

compétences distinctives (les avantages compétitifs), les priorités (les choix stratégiques) et la préparation aux imprévus (les scénarios anticipés).

▪ *La mission (métier, vision, vocation)*

La stratégie est un outil de prise de décision qui offre des directives claires, tout en évitant d'être trop vague ou trop rigide. Une fois la mission de l'organisation définie, il est essentiel de choisir avec précision son terrain d'action. Quelles actions l'organisation va-t-elle entreprendre spécifiquement ? Quels produits va-t-elle développer et commercialiser ? Quels marchés va-t-elle cibler pour la distribution de ses produits ? En conséquence, quelle sera sa position concurrentielle ?

Pour mieux éclairer cet élément il faut définir ce qui suit :

- **Le métier** : lequel se fonde sur le savoir-faire technologique, commercial, administratif, dérivant d'une culture d'entreprise.
 - **La vocation** : correspond au rôle que les dirigeants entendent faire jouer à l'entreprise pour répondre aux besoins de l'environnement d'une part et à ses aspirations d'autre part¹.
- *Le choix du portefeuille d'activités :*

Le choix de portefeuille d'activité pour une entreprise consiste à déterminer quels secteurs d'activité ou domaines d'entreprise elle souhaite investir et maintenir dans son portefeuille, et ceux qu'elle pourrait éventuellement abandonner ou réduire. Il s'agit d'une décision stratégique visant à allouer les ressources de l'entreprise de manière optimale afin de maximiser sa performance globale. Ce choix de portefeuille d'activité peut impliquer diverses considérations, telles que l'évaluation de la rentabilité potentielle de chaque activité, l'analyse des tendances du marché et des opportunités de croissance, l'évaluation des compétences et des ressources nécessaires pour chaque activité, ainsi que la prise en compte des risques et des contraintes. L'objectif est de constituer un portefeuille d'activités équilibré et cohérent, en alignant les différentes activités de l'entreprise sur sa stratégie globale.

▪ *La recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergie)*

ce phénomène a été illustré par A. Osborn par une formule devenue célèbre : « $2+2=5$ »², désigne l'avantage ou le bénéfice supplémentaire qui résulte de la combinaison ou de la coordination des ressources, des compétences, des activités ou des efforts de différentes

¹ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, Stratégie et organisation », 6e éd, Vuibert, Paris, 2006, p 49

² M. GERVAIS, op. Cit. p.56.0

parties de l'entreprise. Elle se produit lorsque les interactions entre ces éléments créent une valeur ajoutée globale supérieure à la somme des parties individuelles.

Lorsqu'une entreprise parvient à exploiter la synergie efficacement, elle peut réaliser des économies d'échelle, optimiser l'utilisation des ressources, accroître sa productivité et sa performance globale. La synergie peut se manifester à différents niveaux et dans divers domaines de l'entreprise, tels que la gestion des opérations, la gestion des ressources humaines, la recherche et développement, le marketing, la distribution, etc.

- *Les moyens d'action*

Les moyens d'action d'une entreprise sont les ressources et les stratégies qu'elle utilise pour atteindre ses objectifs et mettre en œuvre sa stratégie

- *Les modes de développement*

Il y a deux méthodes de développement, à savoir la croissance interne et la croissance externe. La croissance interne, également appelée croissance organique, se produit lorsque l'entreprise crée de nouvelles capacités, telles qu'une chaîne de production, des capacités de recherche ou de commercialisation. Il s'agit d'un processus de développement interne réalisé par la propre entreprise. D'autre part, le processus de croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises et entraîne le transfert d'actifs existants d'un acteur à un autre. Il peut s'agir d'une fusion complète ou partielle entre deux ou plusieurs entreprises.

- *Les compétences distinctives*

Les compétences distinctives, également appelées compétences clés ou compétences distinctives essentielles, sont des compétences ou des capacités spécifiques qu'une entreprise possède et qui lui confèrent un avantage concurrentiel durable et difficilement imitable par ses concurrents. Ces compétences distinctives sont souvent le résultat d'un apprentissage, d'une expérience accumulée et d'une combinaison unique de ressources, de savoir-faire et de processus internes.

- *Les priorités (choix)*

Il n'existe pas un seul chemin qui mène à atteindre les objectifs de l'entreprise mais plusieurs¹

¹ R-A.THIETART, J-M.XUEREB, 2005, op. Cit, PP 31-32

- *La préparation a l'imprévue*

Dont se fait par la formation des scénarios, qui sont des visions de l'évolution de l'environnement qui reposent sur des futurs possibles des hypothèses faites sur les tendances que vont suivre quelques variables clés caractérisant le secteur.

Tableau.01 : Les éléments de base de la stratégie

<i>Eléments</i>	<i>Mots clés</i>
Mission	Qu'aimons-nous faire ? que savons-nous faire ?
Champ de bataille	Que faisons-nous ? quels sont nos produits marchés ?
Synergie	2+2=5
Moyens	Hommes, matériels, finance
Tactique (Mode de développement)	Innovation, pénétration, expansion, diversification
Priorités	Que faire en premier lieu ?
Atouts	Quelles sont nos compétences distinctives ?
Préparation a l'imprévue	Que se passe-t-il au cas où ?

Source: R-A.THIETART, J-M.XUEREB, 2005, op. Cit, 33

1.1.3. Les niveaux de la stratégie

Marchesnay et Andrew ont introduit une distinction entre deux types de stratégies d'entreprise : la stratégie générale (appelée également stratégie d'entreprise) et la stratégie d'activité (ou stratégie opérationnelle).

La stratégie générale se réfère à la politique globale de l'entreprise et est élaborée par la direction générale¹. Kenneth Andrew considère que cette stratégie englobe les grandes orientations et politiques de l'entreprise dans son ensemble, en définissant les objectifs à long terme, les domaines d'activité prioritaires et les choix stratégiques fondamentaux.

Pour kenith Andrew² cette stratégie : « l'ensemble des décisions qui détermine et révèle les objectifs, la mission et les buts, qui produit les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs et définit le domaine d'activité que l'entreprise poursuit, le type organisation économique et humaine qu'elle a l'intention d'être et la nature des contributions

¹ M. MARCHESNAY, op. Cit. p.05

² K. ANDREW cité par (R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op. cit. 2005, P 23)

économiques et non économiques qu'elle a l'intention de faire à ses actionnaires, employés et clients et à la communauté».

Les responsables des différentes unités de l'entreprise sont chargés de la mise en œuvre de la stratégie d'activité. Cependant, leurs décisions sont logiquement et formellement contraintes par les décisions prises au niveau de la stratégie générale (ou stratégie d'entreprise)¹. Selon Kenneth Andrew², cette stratégie est moins englobant que la première, et elle couvre « le choix de produits ou de services et le marché des activités de la firme ». Ces deux niveaux sont étroitement liés, ou dans la petite entreprise sont parfaitement confondus³

Dans le même contexte, MARMUSE introduit un troisième niveau de direction et de répartition des responsabilités, appelé la stratégie opérationnelle (operation strategy). Ce niveau est principalement de nature tactique, avec une moindre présence de l'idée de stratégie, car les opérations sont largement influencées par les décisions prises au niveau supérieur. Ainsi, la tactique consiste à concevoir, préparer et exécuter les opérations nécessaires pour réaliser la stratégie globale. Et selon Jean-Pierre BRECHET : « la distinction entre le tactique et la stratégie se situe dans la nature et le degré de complexité de l'information traitée. La stratégie traite une information fluide et imparfaite, où se mêlent les données parfois précises, souvent probabilistes et contingentes. La tactique se fixe sur les objectifs concrets, observables et mesurables ; sur l'effet tangible que doit produire telle opération élémentaire. Elle se montre par nature plus déterminée, plus mécanique que la stratégie»⁴

1.1.3.1. Les stratégies appliquées à un domaine d'activité stratégique ou stratégies génériques

Michael Porter⁵ a défini trois stratégies, appelées stratégies génériques et qui sont susceptibles d'être appliquées à un DAS, il s'agit de la stratégie de domination par les coûts (stratégie de volume), la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation ou concentration

a). La stratégie de domination par les coûts

L'objectif de l'entreprise est de minimiser ses coûts complets. Cet avantage de coût lui permettra de pratiquer une politique de prix adaptée à l'intensité de la concurrence, et à la position de l'entreprise. Cette stratégie consiste donc à proposer une offre dont la valeur

¹ C.MARMUSE, Op. Cit. p. 43.

² K. ANDREW cité par (R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op. Cit. 2005,P 23)

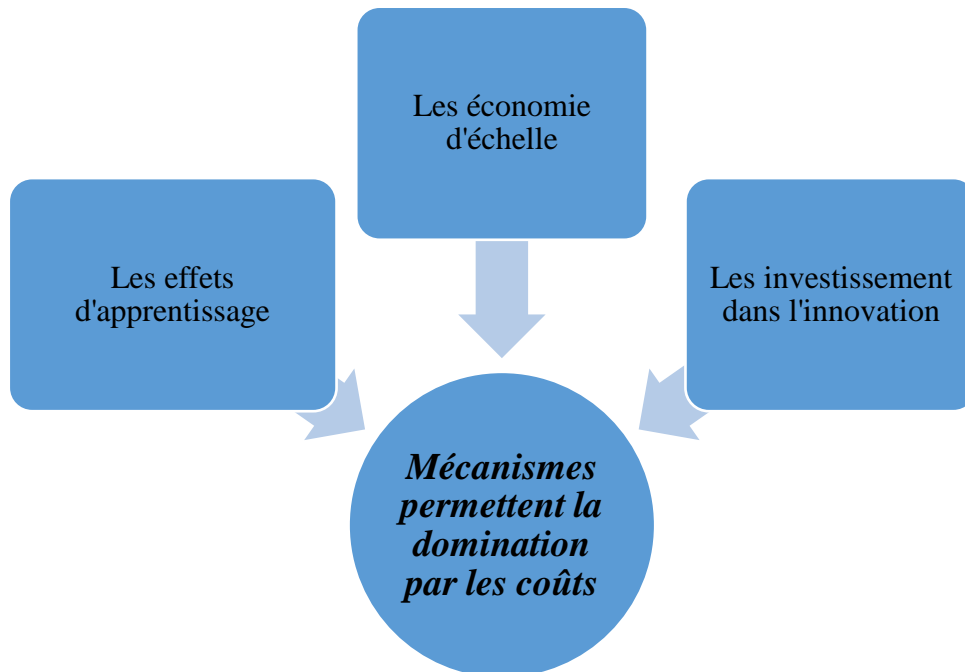
³ M. MARCHESNAY, op. Cit. p.05

⁴ J- P. BRECHET, « Gestion stratégique, le développement du projet d'entreprendre », Eska, Paris, 1996, p96

⁵ Michael Porter, (traducteur) Philippe De Lavergne, L'avantage concurrentiel, Inter Edition, 1992.

perçue est comparable à celle des offres des concurrents mais à un prix plus faible. Différents mécanismes permettent la domination par les coûts :

Figure.01 : Mécanisme permettent la domination par les coûts.



Source : élaborer par nous même

- *Les économies d'échelle*

Les économies d'échelle désignent les avantages et les réductions de coûts qu'une entreprise peut réaliser lorsque sa production augmente. Lorsqu'une entreprise produit davantage de biens ou de services, elle peut bénéficier de diverses économies d'échelle qui lui permettent de réduire ses coûts de production par unité. Cela se produit généralement parce que les coûts fixes sont répartis sur un plus grand volume de production, ce qui entraîne une diminution du coût unitaire.

- *Les effets d'apprentissages*

Les effets d'apprentissage, également appelés apprentissage par l'expérience, font référence aux améliorations de performance et d'efficacité qu'une entreprise ou une organisation peut réaliser au fil du temps en accumulant des connaissances et en acquérant de l'expérience dans ses activités.

Lorsqu'une entreprise effectue des tâches répétitives, elle a la possibilité d'apprendre et de s'améliorer continuellement. Au fur et à mesure que les employés acquièrent de l'expérience,

ils développent des compétences spécifiques, trouvent des moyens plus efficaces de faire les choses et améliorent leur productivité. Cela peut se traduire par des gains d'efficacité, une réduction des erreurs et une meilleure qualité des produits ou des services.

- *Les investissements dans l'innovation*

Les investissements dans l'innovation peuvent jouer un rôle significatif dans la réduction des coûts pour une entreprise.

- *Amélioration des processus de production* : L'innovation peut permettre le développement de nouvelles technologies, de méthodes de production plus efficaces ou d'automatisation. Ces avancées peuvent réduire les coûts de main-d'œuvre, augmenter l'efficacité de la production et minimiser les erreurs, ce qui se traduit par une réduction des coûts
- *Réduction des coûts de maintenance* : L'innovation peut permettre le développement de produits ou de technologies plus fiables et durables, nécessitant moins de maintenance ou de réparations fréquentes. Cela peut réduire les coûts liés à la maintenance préventive ou corrective, ainsi qu'aux temps d'arrêt non planifiés.
- *Réduction des erreurs et des déchets* : L'innovation peut contribuer à l'amélioration de la qualité des produits ou des processus, ce qui réduit les erreurs de production et les déchets. Moins d'erreurs signifient moins de coûts de reprise ou de retours de produits défectueux, tandis que la réduction des déchets permet d'économiser sur les matières premières et les coûts d'élimination
- *Optimisation de la chaîne d'approvisionnement* : Les investissements dans l'innovation peuvent aider à optimiser la gestion de la chaîne d'approvisionnement en utilisant des technologies avancées telles que le suivi en temps réel, la gestion des stocks automatisée ou la planification prédictive. Cela peut réduire les coûts liés à la gestion des stocks, aux retards dans la livraison ou aux inefficacités logistiques.

Les stratégies de domination par les coûts sont axées sur la réalisation de volumes importants sur le marché. Dans le cadre de ces stratégies, l'objectif principal de l'entreprise est d'acquérir la plus grande part de marché possible. Cette approche est particulièrement adaptée aux secteurs où les produits ou services offerts par les différentes entreprises sont similaires, et où la concurrence se joue essentiellement sur les prix.

b). La stratégie de différenciation

Selon l'analyse de Porter¹, la différenciation est une stratégie permettant à une entreprise de se démarquer de ses concurrents en offrant une caractéristique unique qui est valorisée par les clients. L'objectif est de créer une perception de valeur supplémentaire qui échappe à la simple comparaison basée sur les prix. En adoptant cette approche, l'entreprise cherche à rendre son produit ou service difficilement comparable en termes de valeur.

L'accent est mis sur la création d'un avantage compétitif distinctif et durable. Cela peut être réalisé de différentes manières, telles que l'innovation technologique, la conception esthétique, la qualité supérieure, le service à la clientèle exceptionnel, la personnalisation ou une expérience unique. En développant et en mettant en avant ces caractéristiques uniques, l'entreprise cherche à attirer les clients qui accordent une valeur particulière à ces éléments différenciateurs.

La différenciation permet à l'entreprise de se positionner sur un segment de marché spécifique et de bénéficier d'une certaine fidélité de la clientèle. En offrant quelque chose de distinctif et de difficilement reproductible par les concurrents, l'entreprise peut créer une relation plus profonde avec ses clients, les fidéliser et les inciter à payer un prix plus élevé pour obtenir cette valeur supplémentaire perçue.

- *La différenciation par le haut*

La différenciation par le haut, également connue sous le nom de différenciation haut de gamme, est une stratégie adoptée par une entreprise pour se distinguer de ses concurrents en proposant des produits ou services de qualité supérieure et à valeur ajoutée. Cette approche vise à positionner l'entreprise dans un segment de marché haut de gamme, en offrant des caractéristiques uniques et exclusives qui sont perçues comme étant supérieures à celles des concurrents.

L'objectif de la différenciation par le haut est de créer une perception de luxe, d'exclusivité et de prestige associée à la marque ou aux produits de l'entreprise. Cela peut être réalisé en proposant des fonctionnalités innovantes, des matériaux de haute qualité, un design sophistiqué, un service client exceptionnel, une personnalisation sur mesure ou une expérience d'achat unique. En offrant des attributs qui vont au-delà des attentes normales des clients, l'entreprise cherche à créer une valeur ajoutée perçue qui justifie un prix plus

¹ Michael Porter (1992), Op.cit, p 78.

élevé. Cette stratégie vise souvent à cibler des segments de marché spécifiques avec des clients qui sont prêts à payer un prix plus élevé pour obtenir des produits ou services de qualité supérieure. Elle repose sur la conviction que certains consommateurs attachent une grande importance à la qualité, au prestige ou à l'expérience globale plutôt qu'au prix le plus bas. L'entreprise cherche à fidéliser ces clients en leur offrant une valeur exceptionnelle qui répond à leurs besoins spécifiques et qui les distingue des alternatives moins différenciées.

- *La différenciation par le bas*

La différenciation par le bas, également connue sous le nom de différenciation à bas prix, est une stratégie adoptée par une entreprise pour se démarquer de ses concurrents en proposant des produits ou services à des prix inférieurs. Contrairement à la différenciation par le haut, qui met l'accent sur des caractéristiques uniques et une valeur ajoutée, la différenciation par le bas vise à attirer les clients en offrant des prix plus attractifs que ceux de la concurrence. Cette stratégie repose sur la conviction que de nombreux consommateurs sont sensibles aux prix et sont prêts à choisir un produit ou un service moins cher, même s'il présente moins de caractéristiques distinctives ou de qualité supérieure. L'entreprise cherche donc à réduire ses coûts de production, à optimiser ses processus et à négocier des accords avantageux avec les fournisseurs afin de proposer des prix compétitifs sur le marché.

c). *La stratégie de concentration/ focalisation*

La stratégie de concentration ou de focalisation est une approche dans laquelle une entreprise choisit de ne pas cibler l'ensemble d'un secteur, mais plutôt de se concentrer sur un segment spécifique de ce secteur.¹

Dans cette stratégie, l'entreprise se focalise sur un segment du marché où elle peut réaliser une rentabilité plus élevée que celle de ses concurrents présents sur l'ensemble des segments. On qualifie également cette approche de stratégie de niche. La stratégie de focalisation ou de concentration est particulièrement adaptée aux petites et moyennes entreprises (PME), car elle ne nécessite pas une taille critique pour être efficace.

L'objectif de la stratégie de concentration est de se positionner de manière unique dans un segment spécifique du marché, où les besoins des clients sont spécifiques et où la concurrence est moins intense. En se concentrant sur un segment restreint, l'entreprise peut développer une

¹ Michael Porter (1992), Op.cit, p 83.

expertise approfondie dans ce domaine, ce qui lui permet de mieux répondre aux attentes des clients et de proposer des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques.

Tableau.02 : Les stratégies génériques de M.PORTER

	<i>Totalité du marché</i>	Différenciation	Domination par les couts
<i>Cible</i>	<i>Un seul sagement de marché</i>	Spécialisation	Spécialisation
		Qualité de produit	Cout de productivités
		Avantage concurrentielle	

1.1.3.2. La stratégie corporate¹

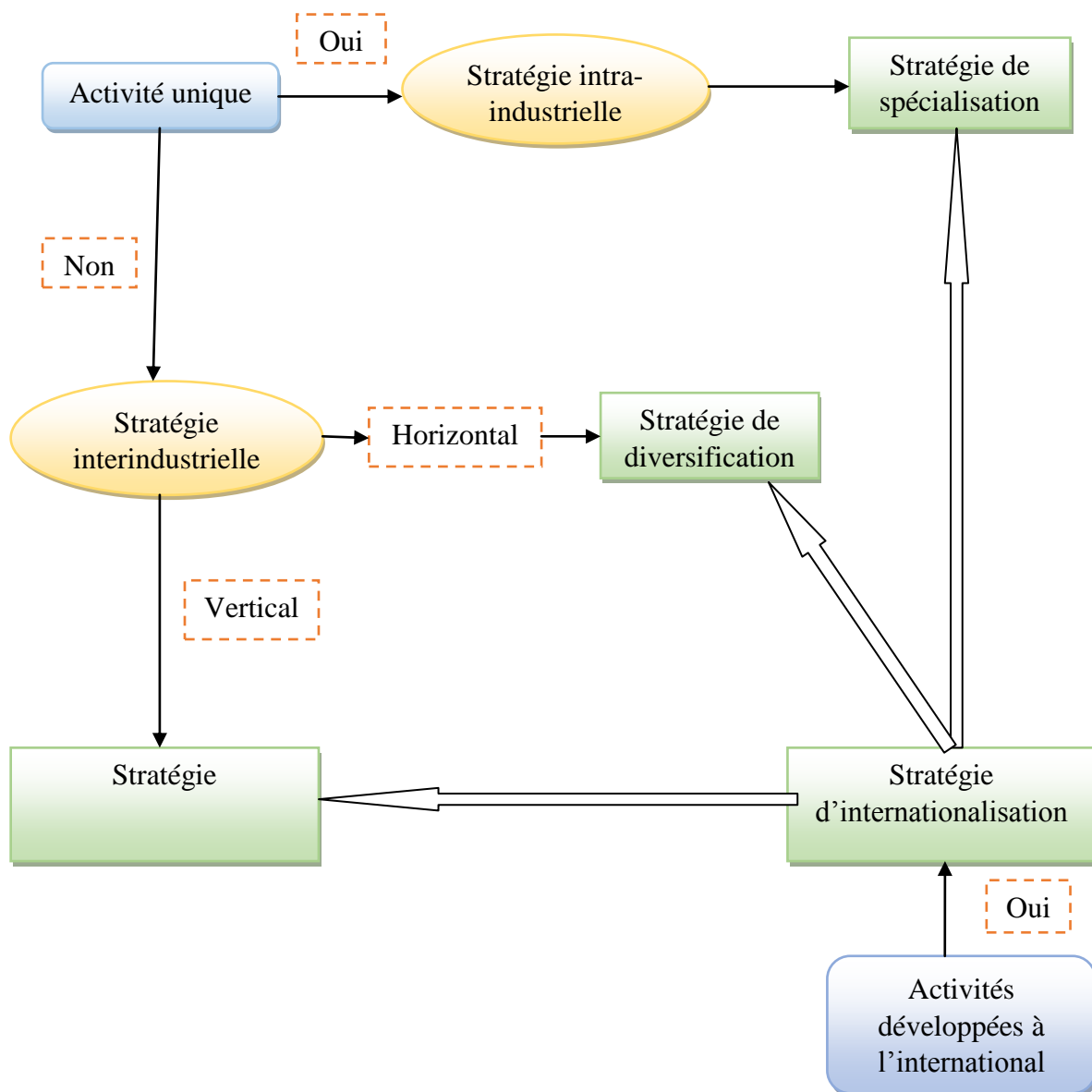
La stratégie corporate concerne l'ensemble de l'organisation et englobe le schéma et le périmètre de celle-ci, ainsi que la manière dont elle crée de la valeur dans ses différentes activités². À ce niveau, la stratégie vise à déterminer les domaines d'activité dans lesquels l'organisation souhaite opérer. Cela concerne l'orientation du portefeuille de couples "produit-marché" et les actions concrètes nécessaires pour mettre en pratique cette orientation.

Après avoir examiné les stratégies opérationnelles spécifiques à chaque domaine d'activité, il est important d'étudier les orientations stratégiques globales de l'entreprise. La première question est de savoir si l'entreprise exerce une activité unique. Dans ce cas, on parle de stratégie intra-industrielle, ce qui signifie que l'entreprise est présente dans un seul secteur industriel. On peut alors parler de stratégie de spécialisation.

La stratégie corporate joue un rôle crucial dans la détermination de la direction générale de l'entreprise, en définissant les activités dans lesquelles elle souhaite se positionner et en cherchant à créer de la valeur à travers ces activités. Elle permet également de prendre des décisions concernant l'expansion de l'entreprise dans de nouveaux secteurs ou marchés, que ce soit par la spécialisation dans un secteur spécifique, la diversification dans plusieurs industries ou l'intégration verticale.

¹ KHAMESSE.A , Diplôme de magister « Spécificité d'utilisation des outil d'analyse stratégique dans le cadre d'une politique de croissance par les PME », option management des entreprises, P43

² Tugrul Atamer, Roland Calori, Op.cit, p 105.

Figure.02 : Processus de la mise en place de la stratégie corporate

Source : Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, *Stratégie*, Paris, Dalloz, 1993.

a). La stratégie de spécialisation.

La stratégie de spécialisation d'activité est adoptée par une entreprise lorsqu'elle se restreint à la création de produits basés sur une seule activité spécifique. Dans cette approche, l'entreprise concentre tous ses efforts sur un domaine d'activité particulier, cherchant à atteindre le plus haut niveau de compétence possible dans ce domaine et à en faire un avantage concurrentiel décisif.

L'objectif principal de cette stratégie est de devenir un leader incontesté dans le domaine d'activité choisi, en se positionnant comme l'expert incontesté de cette activité spécifique. Cela permet à l'entreprise de développer des compétences spécialisées et approfondies, ce qui lui confère un avantage compétitif significatif par rapport à ses concurrents.

- *L'intérêt de la spécialisation*

La stratégie de spécialisation est généralement adoptée par les entreprises qui sont dans une situation particulière de leur développement, elle est mise en place par ce que les entreprises disposent de moyens financiers, humains et productifs limités, surtout dans le cas des PME, mais aussi des entreprises, dont la création est récente, l'objectif à travers une stratégie de spécialisation est d'utiliser les compétences acquises dans un DAS unique. Elle peut être la traduction de la volonté de l'entreprise à développer un savoir-faire technique et commercial, pour faire face aux attaques de la concurrence.

L'entreprise, à travers une stratégie de spécialisation, peut être à la recherche de sécurité à travers un métier solide. Enfin, l'intérêt de cette stratégie pour l'entreprise, c'est la recherche d'une taille suffisante dans une optique de croissance.

b). La stratégie de diversification¹.

La stratégie de diversification est une approche adoptée par une entreprise lorsqu'elle décide de s'étendre au-delà de son domaine d'activité principal en investissant dans de nouveaux marchés, produits ou technologies. Elle vise à réduire les risques associés à la dépendance à un seul secteur et à créer de nouvelles opportunités de croissance.

- Les axes de diversification.

Une entreprise peut se diversifier sur deux axes, d'une part « l'axe produit », d'autre part « l'axe marché ». Partons d'un couple produit/marché actuel, c'est-à-dire qu'on est sur une stratégie de spécialisation. Une entreprise peut se développer selon trois axes de croissance

Le premier axe de cette approche consiste à demeurer sur le marché existant tout en développant de nouveaux produits, ce qui est connu sous le nom de "diversification produit". Cela implique de présenter de nouveaux produits aux clients et aux réseaux de distribution existants. Le deuxième axe consiste à offrir les produits actuels à de nouveaux marchés, ce qui est appelé "diversification marché". Dans ce cas, le même produit est proposé à une nouvelle

¹ KHAMESSE.A, op cite, P46

catégorie de clients et à de nouveaux distributeurs. Le troisième axe de cette stratégie implique d'abandonner la combinaison produit/marché existante pour se développer avec de nouveaux produits sur de nouveaux marchés. Cela est désigné sous le terme de "diversification totale"

Tableau .03: Matrice axes de diversification

	<i>Actuel</i>	<i>Nouveau</i>
<i>Actuel</i>	Spécialisation	Diversification produit
<i>Nouveau</i>	Diversification marché	Diversification totale

Source : Tugrul Atamer, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod (2^{ème} édition), 2004.

c). Les stratégies d'intégration verticale¹.

La stratégie de l'intégration verticale est une approche stratégique dans laquelle une entreprise étend son contrôle sur les différentes étapes de la chaîne de valeur, en intégrant à la fois les activités amont et aval de sa filière.

La stratégie de l'intégration verticale offre plusieurs avantages potentiels. Tout d'abord, elle peut améliorer l'efficacité opérationnelle en réduisant les coûts de transaction et les délais d'approvisionnement. En ayant un contrôle direct sur les activités amont ou aval, l'entreprise peut optimiser les processus, améliorer la coordination et réduire les risques liés à la dépendance à l'égard de tiers.

- *La stratégie d'intégration verticale amont*

L'intégration verticale amont est une stratégie dans laquelle une entreprise décide de prendre le contrôle des activités situées en amont de sa chaîne d'approvisionnement. Cela implique d'acquérir, de fusionner ou de développer les fournisseurs ou les ressources nécessaires à la production de ses produits ou services.

En mettant en œuvre une intégration verticale amont, une entreprise vise à sécuriser l'approvisionnement en matières premières, en composants ou en technologies essentielles pour son activité. En possédant ses propres fournisseurs ou en établissant des partenariats

¹ KHAMESSE.A, op cite, P50

stratégiques avec eux, elle peut exercer un contrôle direct sur la qualité, la disponibilité et les coûts des inputs nécessaires à sa production.

- La stratégie d'intégration verticale aval

La stratégie d'intégration verticale aval est une approche dans laquelle une entreprise décide de prendre le contrôle des activités en aval de sa chaîne de valeur. Cela implique d'acquérir, de fusionner ou de développer les canaux de distribution, les points de vente ou les activités de commercialisation et de vente au détail.

L'intégration verticale aval permet à une entreprise de contrôler directement la distribution et la commercialisation de ses produits ou services. Elle peut créer ses propres canaux de distribution, ou acquérir des distributeurs existants, des détaillants ou des plateformes de vente en ligne. Cela lui donne un contrôle plus étroit sur la façon dont ses produits sont présentés, promus et vendus aux clients finaux.

Section 02 : Le modèle SCP (structure. Comportement. Performance)

Le modèle « Structure comportement performance » ou modèle SCP est un cadre analytique largement utilisé dans le domaine de la gestion et de la stratégie d'entreprise. Il permet d'analyser et de comprendre les éléments clés d'une organisation ou d'un projet

2.1. L'analyse sectorielle à travers le modèle SCP

2.1.1. Historique du modèle (Structure-Comportement-Performance) SCP

Les fondements de l'économie industrielle, également connue sous le nom d'organisation industrielle, ont été posés par E. Mason dans les années 1930-1940. La démarche de Mason repose sur une approche empirique, où il a accumulé des études sectorielles (monographies) dans le but de construire une classification des structures de marché existantes et d'établir des règles quant à leur influence sur les comportements des entreprises (approche positive).

Mason était très critique envers la théorie microéconomique standard, qu'il considérait comme inapplicable. Ainsi, il n'a pas intégré les principes microéconomiques dans son analyse. En 1959, J. Bain a poursuivi l'analyse de Mason et a formulé le paradigme de la structure-comportement-performance (SCP). Ce paradigme postule une relation directe et unidirectionnelle entre les structures et les comportements des entreprises pour expliquer les performances d'une industrie ou d'un marché.

Ce paradigme a permis à Bain d'expliquer l'observation empirique établie concernant la relation entre le nombre d'entreprises, le niveau de profit et les barrières à l'entrée. Plus les barrières à l'entrée sont élevées, plus l'industrie est concentrée et plus le taux de profit moyen l'est également. Contrairement à Mason, Bain est plus conciliant envers la théorie microéconomique et estime que l'économie industrielle devrait s'y ancrer.

Bain a abandonné l'étude monographique des secteurs et a utilisé pour la première fois une analyse économétrique pour examiner un ensemble limité de données communes à plusieurs secteurs. Son objectif était de trouver des indicateurs statistiques dans les sources de données disponibles, capables de rendre compte des différentes dimensions de l'organisation d'un secteur et d'étudier les corrélations qui les relient. Les travaux de F.M. Scherer ont ensuite complété le paradigme SCP. L'économie industrielle s'est ainsi davantage ancrée dans la théorie microéconomique standard, où les performances d'un marché sont analysées à travers l'étude des structures de marché en identifiant les écarts par rapport à la situation de concurrence pure et parfaite. L'économie industrielle est devenue une approche normative.

L'approche structuraliste a inspiré de nombreux textes de lois américaines (lois antitrust) visant à condamner tout comportement anti-concurrentiel.

2.1.2. Les principe du modèle S.C.P

Selon Matyjas (2014)¹, le paradigme SCP établit un lien entre la performance d'une entreprise et la structure de l'industrie en utilisant une approche en deux étapes. Il soutient que la structure du marché a une influence sur les comportements et les stratégies adoptés par les entreprises concurrentes. En retour, le comportement de chaque entreprise affecte sa propre performance.

Suivant ce raisonnement, Le paradigme SCP offre une explication des différences de performance entre les entreprises en se basant sur la structure de leurs marchés. Il met ainsi en évidence les variations de rentabilité entre les industries et aide à estimer le niveau de performance attendu d'une entreprise dans son secteur d'activité. Dans une synthèse des composantes du paradigme SCP présentée par Matyjas (2014), les travaux de Bain en 1956² ont été exposés :

¹ Matyjas Z., (2014), «The role of the structure-conduct- performance paradigm for the development of industrial organization economics and strategic management», *Journal of Positive Management*, 5, 2, pp.53-63.

² Bain J S, (1956), «Barriers to new competition», Harvard University Press, Cambridge.

- ***Structure***

On suppose généralement que cette composante comprend des variables telles que le nombre d'offreurs et de demandeurs, les barrières à l'entrée et la différenciation des produits. Ces variables peuvent être subdivisées en variables structurelles internes, qui sont déterminées par la nature des produits et des technologies disponibles dans le secteur, et en variables structurelles dépendantes, qui sont déterminées par les entreprises et les pouvoirs publics.

- ***Comportement***

Cette composante regroupe l'ensemble des choix stratégiques effectués par les entreprises opérant dans un même secteur d'activité, ainsi que la manière dont elles mettent en œuvre ces choix. Cela inclut les stratégies de communication, les dépenses en recherche et développement, les stratégies de fusion-acquisition, et bien d'autres.

- ***Performance***

Généralement appréhendée d'un point de vue économique ou financier, la performance peut prendre différentes formes. Elle peut se mesurer à travers la taille des bénéfices réalisés, l'efficacité de la production, la qualité du produit, les progrès techniques, etc.

Le schéma ci après regroupe l'ensemble des composantes du paradigme SCP.

Tableau.04 : SCP et schéma d'interdépendances

<i>Structure</i> (degrés/conditions De la concurrence Sur un marché, à un moment donné)	<i>Comportement</i> (Stratégies des firmes)	<i>Performance</i> (Résultats des activités/ Stratégies)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre de concurrents / Clients ✓ Degré/nature des interdépendances entre acteurs ✓ Structure de l'information, des coûts ✓ Conditions d'entrée/sortie (barrières, etc.) ✓ Relations de coopération/coordination entre firmes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Stratégies de prix ✓ Recherche et développement ✓ Publicité ✓ Stratégies de différenciation, diversification, intégration ✓ Comportement de leader, de suiveur ✓ Prise de position défensive/offensive ✓ Position relative à la réglementation 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Profitabilité ✓ Productivité ✓ Diminution des coûts ✓ Niveau de R&D ✓ Produits, processus innovants ✓ Position dominante ✓ Stabilité ou croissance des parts de marché ✓ Croissance de la demande

Source : Bobulescu R. et Ülgen.F., (2012), Op. Cit., p. 28

Selon Stănciulescu et Molnar (2017)¹, il est souligné que le paradigme SCP ne doit pas être uniquement utilisé pour l'analyse, mais également comme point de départ pour aborder les problèmes économiques de manière générale. Ils ajoutent que ce paradigme peut être considéré comme une méthode appropriée, car il offre une vision holistique et permet d'identifier un large éventail de variables qui doivent être examinées.

2.2. Prolongements du modèle SCP

Le prolongement du modèle SCP suggère une évolution ou une extension de modèle classique. Cette nouvelle approche peut apporter des perspectives innovantes de la solution adaptée aux défis contemporains de gestion

¹ Stănciulescu G.C. et Molnar E.I., (2017), «Structure, conduct and performance paradigm in assessing travel agency performances», Communication présentée 11ème conférence international en Business Excellence

2.2.1. La nouvelle économie industrielle

Contrairement au paradigme SCP, la nouvelle économie industrielle se concentre sur l'étude des comportements des entreprises plutôt que sur les structures. Dans cette approche, les structures sont considérées comme endogènes, c'est-à-dire qu'elles émergent des interactions et des décisions des acteurs économiques. La nouvelle économie industrielle abandonne les études économétriques qui analysent simultanément plusieurs secteurs au profit d'études économétriques monographiques, qui se penchent sur des cas spécifiques.

La naissance de la nouvelle économie industrielle a été rendue possible grâce aux développements de la théorie des jeux et aux avancées plus générales de la théorie microéconomique dans le contexte de la concurrence imparfaite. Cependant, cette approche a fait l'objet de critiques en raison de son utilisation de modèles mathématiques complexes qui peuvent ne pas refléter fidèlement la réalité et qui sont sensibles aux hypothèses formulées. Certains remettent en question la capacité de ces modèles à représenter avec précision les interactions réelles entre les acteurs économiques.

2.2.2. Théorie des jeux et concurrence imparfaite

L'utilisation des outils de la théorie des jeux permet d'expliquer les phénomènes tels que l'intégration verticale, la différenciation des produits et leur impact sur les modèles d'oligopoles caractérisés par des produits homogènes, ainsi que les mécanismes de création de barrières à l'entrée ou à la sortie.

La théorie de la concurrence parfaite, formalisée par Arrow Debreu en 1954, s'appuie sur les travaux précédents de Walras. Elle ne prétend pas représenter fidèlement la réalité, mais énonce les hypothèses nécessaires au bon fonctionnement de la main invisible d'Adam Smith, qui à son tour devrait permettre d'atteindre l'optimum de Pareto.

Les hypothèses sont :

- Les agents économiques prennent leurs décisions en fonction des prix (sous entend existence du commissaire priseur).
- Les agents pensent que les prix sont ceux d'équilibre (ils ne les manipulent pas, ils égalisent l'offre et la demande et ils sont stables).
- Aucun échange direct entre les agents tout se formalise par l'intermédiaire du commissaire-priseur.

Ce modèle suppose donc l'intervention d'une autorité extérieure.

❖ **Différentes situation de concurrence imparfaite :**

▪ ***Le monopole***

(Un offreur pour une infinité de demandeurs hypothèse d'atomicité non respectée). Entreprise en situation de price-maker plus le prix est élevé moins la demande est importante plus la demande est importante moins le prix est élevé l'entreprise choisit un couple prix-quantité.

▪ ***Le monopole naturel***

Dans le cas où une seule entreprise peut satisfaire l'ensemble de la demande à moindre coût. L'entrée de nouveaux producteurs sur le marché et la division des débouchés auraient pour effet, en raison de la lourdeur des coûts fixes, d'élever les coûts unitaires. Les classiques et néo classiques considèrent d'ailleurs comme nécessaire l'intervention de l'Etat lors de ce type de monopole qu'ils considèrent comme étant une défaillance du marché.

▪ ***Le monopole légal***

Voulu par les pouvoirs publics et réglementé par eux. Dans ce cas, une entreprise obtient de la puissance publique une concession, c'est-à-dire un contrat qui lui accorde le droit exclusif de vendre un bien ou un service.

▪ ***Le monopole technique***

Dû à la détention par une entreprise d'un procédé ou d'un brevet ou au contrôle exclusif d'une matière première dont il n'existe pas de substitut. Entreprises pharmaceutiques innovations (permet de tenir une longueur d'avance accord de tous les entrepreneurs).

▪ ***L'oligopole***

Un petit nombre d'offeurs pour une infinité de demandeurs.

▪ ***La concurrence monopolistique***

Structure de marché caractérisée par la différenciation des produits (pas d'homogénéité) entraîne une situation de monopole le producteur peut faire son prix et, une situation de concurrence car les biens sont substituables bien qu'ils le soient imparfaitement.

2.2.3. La théorie des marchés contestables

Un marché est considéré comme contestable lorsque les coûts d'entrée et de sortie sont faibles. Dans un marché parfaitement contestable, il n'y a pas de barrières à l'entrée ni de coûts irréversibles (hypothèse de parfaite mobilité des facteurs). Ces conditions favorisent les entrées et les sorties rapides (raids) d'entreprises extérieures au marché dès qu'une opportunité de profit se présente.

Sous la pression des concurrents potentiels, un marché parfaitement contestable atteint la stabilité et l'équilibre, quelle que soit sa structure (monopole, oligopole, polypole), à condition que le marché soit viable.

Dans la théorie des marchés contestables, un marché est à l'équilibre lorsqu'il n'est pas rationnel d'entrer sur le marché, c'est-à-dire que les entreprises déjà présentes ne subissent pas de pertes et que les nouveaux entrants ne réalisent pas de profits supérieurs à ceux des entreprises déjà établies. L'équilibre du marché contestable présente six caractéristiques, qui sont similaires à celles de l'équilibre de la concurrence pure et parfaite tout en se dispensant de la condition d'atomicité.

2.2.4. La théorie des coûts de transaction

À l'origine, les coûts de transaction font référence aux frais associés aux échanges effectués entre individus, en plus des prix des biens eux-mêmes. Cette théorie repose sur la notion de rationalité limitée des agents en raison de leurs capacités cognitives limitées. Les agents ne peuvent pas anticiper tous les événements et les conséquences de leurs actions, ce qui conduit à la création et à la signature de contrats incomplets.

Ces contrats incomplets engendrent des comportements opportunistes où certains agents cherchent à manipuler l'information à leur avantage. Les comportements opportunistes posent problème lorsque les transactions sur le marché impliquent des investissements spécifiques qui ne peuvent pas être réutilisés en dehors de ces transactions. Par conséquent, lorsque de tels investissements sont nécessaires dans les transactions, la coordination au sein d'une entreprise peut être préférée à la coordination par le marché.

2.3. Analyse de la performance et des facteurs concurrentiels du marché.

L'analyse de la performance et de facteurs du marché détermine le succès de l'entreprise dans un environnement concurrentiel on examinons ses résultats, ses part du marché, ses stratégies et on utilisons ses information pour rester compétitif.

2.3.1. Analyse de la performance d'un marché selon les principes de modèle SCP

La performance d'un marché est jugée bonne si le prix est proche du coût marginal de production c'est-à-dire si l'on se rapproche de la situation de concurrence pure et parfaite. Pour rappel, les caractéristiques de la concurrence pure et parfaite sont les suivantes :

- Le rapport prix-coût marginal de court terme est égal à zéro.
- Les profits de court terme sont positifs ou négatifs.
- Les profits de long terme sont nuls.

La situation de concurrence pure et parfaite se réalise si le marché est concurrentiel, c'est-à-dire composé d'entreprises identiques, où l'entrée est libre, et où les entreprises ont le même accès à la technologie et aux facteurs de production. La relation entre le prix et le coût marginal dépend de la structure de marché

Tableau.05 : La structure du marché

	<i>Prix – coût marginal</i>	<i>Profit de court terme</i>	<i>Profit de long terme</i>
<i>Concurrence</i>	0	+ ou -	0
<i>Concurrence monopolistique</i>	+	+ ou -	0
<i>Monopole</i>	+	+ ou -	+ ou -
<i>Oligopole</i>	+	+ ou -	+ ou -

Source :

Si les profits de long terme sont positifs, cela nous indique seulement que le marché n'est pas libre d'entrée (existence de barrières à l'entrée) et cela ne nous renseigne pas sur le caractère concurrentiel du marché. Il se peut en effet que les profits de long terme soient nuls avec un prix supérieur au coût marginal (cas de l'oligopole et du monopole). C'est donc le

rapport prix-coût qui détermine le caractère concurrentiel d'un marché et donc le niveau de performance du marché. Pour étudier l'écart prix-coût marginal, il faut donc intégrer les statistiques de prix (et non celles concernant les profits). Le rapport prix-coût varie en fonction du nombre d'entreprises rivales et de l'importance des barrières à l'entrée. On distingue trois étapes dans les études traditionnelles SCP pour analyser le niveau de performance :

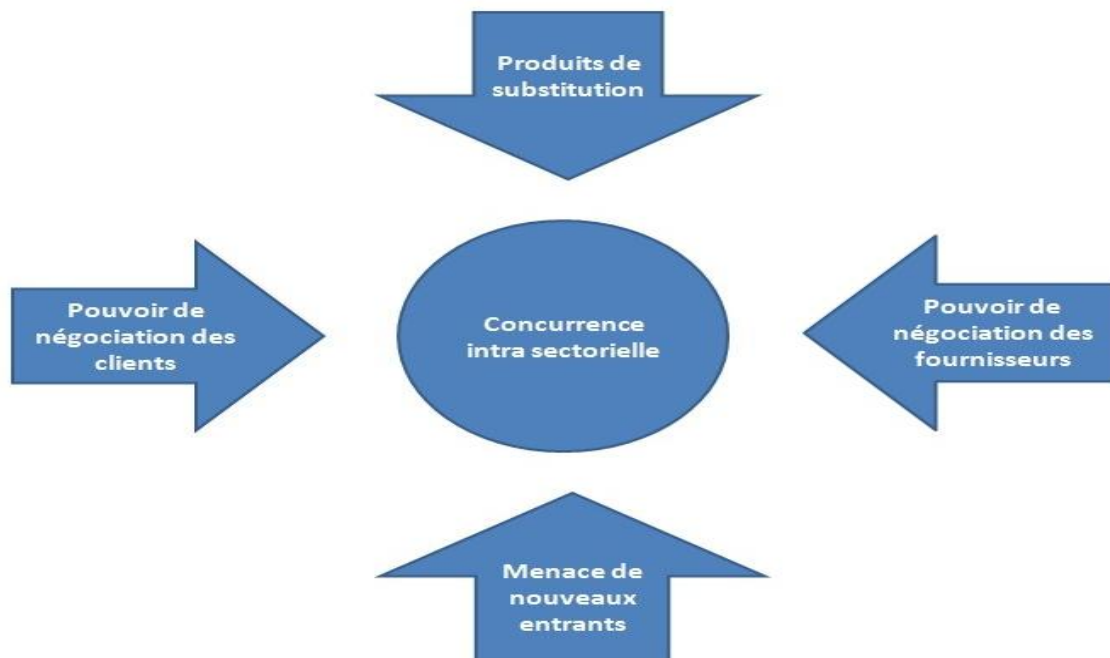
- Calcul d'indicateurs de performance à partir de statistiques directes.
- calcul d'indicateurs de structure de marché à partir de statistiques directes.
- utilisation de ces indicateurs pour expliquer les différences entre les industries.

L'objectif des études traditionnelles SCP est d'expliquer le niveau de performance par le niveau de concentration et l'importance des barrières à l'entrée. Il s'agit notamment de voir si un marché non concurrentiel implique nécessairement des profits plus élevés qu'en situation concurrentielle.

2.3.2. La contribution de Porter : Les forces concurrentielles et la stratégie d'entreprise

La contribution majeure de Porter dans le domaine du management stratégique, qui s'inscrit dans la même logique que celle de l'économie industrielle, a eu une influence significative. Il soulève une limite importante du paradigme SCP en mettant en évidence le défi de formuler des recommandations spécifiques pour une entreprise en raison de l'accent mis sur l'industrie dans son ensemble.

En outre, l'une des principales propositions avancées par Porter est que la performance d'une entreprise dépend à la fois de l'attractivité du secteur d'activité dans lequel elle évolue et de la position qu'elle occupe par rapport à ses concurrentes. Il met en évidence que l'attractivité d'un secteur est déterminée par des forces concurrentielles et développe le modèle des cinq forces concurrentielles.

Figure.03 : Les 5 forces concurrentielles de M.PORTER

Source : M. PORTER, « L'Avantage Concurrentiel », InterEditions, Paris, 1986, p15.

Selon ce modèle, la performance d'une entreprise est influencée par les forces concurrentielles telles que la menace des nouveaux entrants sur le marché, le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, la menace des produits de substitution, ainsi que l'intensité de la rivalité entre les concurrents¹. Porter propose d'analyser ces forces afin d'évaluer l'environnement concurrentiel dans lequel une entreprise opère et d'identifier les stratégies adaptées pour se positionner de manière compétitive. Voici une explication de chaque force :

- *Menaces des nouveaux entrants* : Cette force mesure la facilité avec laquelle de nouvelles entreprises peuvent pénétrer un marché existant. Si les barrières à l'entrée sont faibles, il y a une forte menace des nouveaux concurrents, ce qui peut réduire les profits des entreprises déjà présentes.
- *Pouvoir de négociation des fournisseurs* : Cette force évalue la capacité des fournisseurs à influencer les entreprises en termes de prix, de qualité des produits ou de conditions de vente. Si les fournisseurs ont un pouvoir de négociation élevé, ils peuvent imposer des prix plus élevés ou des conditions moins favorables, ce qui diminue les marges bénéficiaires des entreprises.

¹ M. PORTER, op. Cit. p15

- *Pouvoir de négociation des clients* : Cette force mesure la capacité des clients à influencer les entreprises en termes de prix, de demandes spécifiques ou de conditions d'achat. Si les clients ont un pouvoir de négociation élevé, ils peuvent demander des prix plus bas ou des produits/services supplémentaires, ce qui réduit les marges bénéficiaires des entreprises.
- *Menaces des produits de substitutions* : Cette force évalue la disponibilité de produits ou services alternatifs qui pourraient remplacer ceux d'une entreprise donnée. Si les produits de substitution sont nombreux et attrayants pour les clients, cela peut limiter la demande et la part de marché d'une entreprise.
- *Rivalité entre les concurrents* : Cette force mesure l'intensité de la concurrence entre les entreprises existantes dans un secteur donné. Une forte rivalité peut se traduire par une guerre des prix, une course à l'innovation, une lutte pour la part de marché, ce qui peut réduire les bénéfices des entreprises.

L'analyse des cinq forces de Porter permet de comprendre l'environnement concurrentiel d'un secteur d'activité spécifique et d'identifier les opportunités et les menaces qui peuvent influencer la performance d'une entreprise. Elle aide également à déterminer les stratégies compétitives appropriées pour se positionner avantageusement sur le marché. Porter étend sa théorie et développe le concept de la chaîne de valeur¹, qui englobe les relations interdépendantes, tant en amont qu'en aval, créées lors du processus de création de valeur. Cette approche permet de mieux comprendre les activités clés d'une entreprise et leur impact sur sa compétitivité. En intégrant les différentes étapes de la chaîne de valeur, Porter met en évidence l'importance des liens entre les fournisseurs, l'entreprise elle-même et les clients, et souligne l'importance de maximiser la valeur ajoutée à chaque étape. Cela permet aux entreprises de mieux identifier leurs avantages concurrentiels et d'optimiser leur performance globale.

Pour bien analyser les avantages concurrentiels d'une firme, Helfer et al recommandent : «

- *De replacer sa propre chaîne de valeur par rapport à celle de ces fournisseurs, et de ses clients pour voir par, exemple, quelle différenciation elle apporte, autrement dit, il faut non seulement comprendre la chaîne de valeur de la firme, mais aussi la façon dont la firme s'insère dans le système générale.*

¹ M. PORTER, op. Cit. p.49

- *De replacer sa propre chaîne de valeur par rapport à celle de ces fournisseurs, et de ses clients pour voir par, exemple, quelle différenciation elle apporte, autrement dit, il faut non seulement comprendre la chaîne de valeur de la firme, mais aussi la façon dont la*
- *firme s'insère dans le système générale. »¹*

Figure.04 : La chaîne de valeur de M. Porter



Source : M. PORTER, op. Cit. p.53

¹ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 110

Section 03 : l'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme

Tableau.06 : Les différentes branches de la TRC

<i>Branches</i>	<i>Auteurs</i>	<i>Ressources</i>	<i>Analyse</i>
<i>Théorie des ressources (RBV)</i>	Werenfelt Barnney	Ressources	Identification des ressources selon des critères de pertinence
<i>Théorie des compétences centrales</i>	Hamel Prahalad shemaker	Compétences rare comme ressources	Identifier les compétences distinctives
<i>Théories des capacités dynamiques</i>	Teeche Shuen	Compétences dynamiques	Interaction des compétences dynamiques avec les structures du marché : avantage compétitif
<i>Théories évolutionniste</i>	Winter Nelson	Routine organisationnels et dépendance du sentier	Sélection naturelle dynamique d'apprentissage

Source : Coriat B. et Wenstein O, 1995, « Les nouvelles théorie de l'entreprises »

3.1. La Théories des ressources (RBV).

L'approche des ressources (Resources Based View en anglais) est l'un des courants de pensée classiques en matière de gestion stratégique. Elle a été développée dans les années 1980 par Wernerfelt¹. Cette approche met l'accent sur l'importance des facteurs internes et spécifiques à l'entreprise pour comprendre ses performances.

L'économiste Penrose est reconnu comme étant le pionnier de cette approche. Dans son ouvrage intitulé "The Theory of Growth of the Firm" publié en 1959, Penrose souligne l'importance des ressources, des capacités et des compétences dans le développement et la croissance d'une entreprise.

L'approche des ressources vise à expliquer les différences de performance (création et maintien de l'avantage concurrentiel) entre les entreprises en se concentrant sur les caractéristiques des ressources qu'elles possèdent.

¹ Wernerfelt B., (1984), «Resources based view of the firm», Strategic Management Journal, 5, pp.171- 180.

3.1.1. Quels fondements théoriques pour l'approche par les ressources.

« La référence incontournable de la théorie des ressources est sans aucun doute Penrose (1959) qui a défini le concept de services des ressources »¹.

Penrose définit la firme comme un ensemble de ressources à la fois physiques et humaines. Elle appelle cet ensemble le "monde interne", qui possède la capacité de stimuler la croissance et le développement de la firme. Lorsque la firme dispose de ressources partiellement sous-utilisées, la croissance peut apparaître comme une possibilité d'activer et de capitaliser ces ressources.

Elle met également l'accent sur le fait que les inputs du système de production ne sont pas des ressources en elles-mêmes, mais plutôt des services qu'ils fournissent. Elle souligne que c'est précisément l'hétérogénéité de ces services qui fonde le caractère unique de chaque firme. La combinaison de ces deux types de ressources, le personnel et les ressources matérielles, crée des opportunités uniques et spécifiques à chaque firme par le biais d'interactions.

Toutes les firmes ne tirent pas parti des possibilités offertes par ces interactions, mais lorsque c'est le cas, la croissance ne peut être expliquée par les seuls changements environnementaux. En effet, une ressource en elle-même n'a pas d'importance, mais elle acquiert de l'importance en raison de son intégration dans un système de ressources qui doit être géré.

Les opportunités de croissance et de développement des firmes résultent des simulations et des obstacles tant internes qu'externes, et seule une prise en compte conjointe des facteurs internes et externes permet d'expliquer le développement de l'entreprise. Sur cette base, la notion de ressources est mise en avant pour définir les fondements de la théorie des ressources.

3.1.2. Hypothèses de l'approche par les ressources.

L'approche par les ressources peut être considérée comme une rupture avec les approches classiques de la stratégie. « La firme n'est plus conçue comme un portefeuille de

¹ Prévôt F. et al., (2010), « Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse ». Revue Française de Gestion, 5, 204, pp.87-103.

produits/marchés, mais comme un portefeuille de ressources »¹. En effet, les besoins des clients ne sont plus considérés comme le déterminant de la stratégie de l'entreprise, mais ce sont plutôt les ressources et les compétences qu'elle possède. La rupture réside dans le fait que ce ne sont plus les conditions environnementales qui déterminent la stratégie, mais c'est l'inverse. L'avantage concurrentiel repose donc sur la capacité de la firme à valoriser ses ressources, ce qui signifie que ses sources ne peuvent être recherchées qu'à l'intérieur de la firme.

En effet, la base de toute formulation stratégique consiste à clarifier l'identité de l'entreprise et à déterminer son avantage concurrentiel. Dans une approche classique, l'entreprise cherche à identifier les besoins de ses clients qu'elle cherche à satisfaire. Cependant, dans un environnement où les goûts et les préférences des consommateurs évoluent très rapidement, il devient impératif de fonder sa stratégie sur une orientation interne plutôt qu'externe.

« *Quand l'environnement devient très turbulent les compétences et les ressources constituent une base plus stable pour définir l'identité de l'entreprise* »². L'analyse stratégique doit reposer sur une base aussi solide et permanente que possible, ce qui fait des ressources de l'entreprise une base plus fiable que les besoins de ses clients.

L'hypothèse fondamentale de l'approche par les ressources met en avant l'hétérogénéité des ressources détenues par les entreprises concurrentes, même au sein d'une même industrie. Ces différences entre les entreprises sont la raison des disparités de performance. Ainsi, pour générer des rentes lors de son activité et construire un avantage concurrentiel durable, l'entreprise doit disposer de ressources spécifiques.

Au-delà de la spécificité des ressources engagées, la compétitivité et la performance d'une entreprise se fondent, selon l'approche par les ressources, sur sa capacité à effectuer des combinaisons judicieuses et à renouveler ces combinaisons, ce qui donne naissance aux compétences qui contribuent à la construction d'un avantage concurrentiel soutenable. Les différentes combinaisons constituent autant de facteurs de compétitivité. De même, cette approche admet la possibilité pour les entreprises qui ne sont pas en mesure de renouveler leur base de ressources d'innover en effectuant de multiples recombinaisons.

¹ Torrès-Blay O., (2000), « Economie d'entreprise, organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie », Edition Economica, Paris, p.226.

² Idem., p.226.

La théorie basée sur les ressources représente une rupture avec la logique de domination du marché et accorde aux ressources de l'entreprise un rôle déterminant dans la création d'un avantage concurrentiel. En effet, selon cette théorie, les différences de performance entre les entreprises dans un secteur d'activité donné ne peuvent s'expliquer par leur position sur le marché, mais plutôt par la qualité de leurs ressources et de leurs actifs stratégiques internes.

La théorie des ressources a mis en évidence l'importance des ressources pour une entreprise dans la création d'un avantage concurrentiel. Cependant, la question de la durabilité de cet avantage soulève directement la question du maintien des ressources stratégiques. Comme les travaux de Schumpeter l'ont enseigné, la prise en compte de l'innovation technologique et la mise en avant des changements des moyens de production perturbent périodiquement le classement des entreprises les plus performantes.

3.2. La théorie des compétences centrales.

La théorie des compétences centrales met en avant l'importance pour les entreprises de cultiver des compétences uniques et fondamentales au cœur de leurs activités afin de maintenir un avantage compétitif à long terme.

3.2.1. Présentation de l'approche par les compétences.

La théorie des ressources (RBV) a été étendue avec l'émergence de la théorie basée sur les connaissances, également connue sous le nom de Knowledge Based View (Demsetz : 1988, Conner et Prahalad : 1996, Spender : 1996, Kogut et Zander : 1996). Selon les partisans de cette théorie, les avantages concurrentiels durables et la performance de l'entreprise reposent sur l'apprentissage collectif et l'accumulation de connaissances. C'est sur ces fondements théoriques que l'approche basée sur les compétences a vu le jour, en complément de la RBV, en apportant une dimension supplémentaire.

Contrairement à l'approche par les ressources qui accorde une importance équivalente à tous les types de ressources pouvant générer un avantage concurrentiel, l'approche par les compétences met en avant les ressources intangibles et place les compétences au cœur de la stratégie. Selon cette théorie, ce sont les compétences stratégiques qui conduisent à un avantage concurrentiel. Par conséquent, il est essentiel d'identifier, de coordonner et de développer en permanence ces compétences afin de préserver cet avantage le plus longtemps possible.

L'approche par les compétences reconnaît que les ressources intangibles, telles que le savoir-faire spécifique, les connaissances tacites, les relations avec les clients et les capacités organisationnelles, jouent un rôle crucial dans la création d'un avantage concurrentiel durable. Ces compétences stratégiques sont considérées comme des atouts uniques et difficiles à imiter par les concurrents. Elles permettent à une entreprise de se différencier sur le marché, d'offrir des produits ou des services de haute qualité, d'innover et de s'adapter rapidement aux changements de l'environnement.

3.2.2. Identification des compétences stratégiques

Nous ne pouvons pas parler de l'approche par la compétence sans pour autant évoquer les compétences stratégiques ou compétences distinctives, ou plutôt compétences cœurs. En effet, l'appellation de ces compétences en question diffère, alors que le sens est relativement le même.

L'identification des compétences de la firme est récurrente dans la littérature, mais en stratégie elle se limite aux compétences distinctives (cœurs, principales) qui ont une forte valeur stratégique.

Selon VANISSA WARNIER¹ ; Helfer, ORSINI et KALIKA(2002), considèrent les compétences distinctives comme étant composées de quatre éléments : les savoirs, les savoirs techniques, les systèmes de management, les valeurs et la norme.

Elle ajoute que, selon HAMEL et PRAHALD(1990), l'entreprise peut être représentée comme un arbre, dont les branches principales constituent les produits de base, les petites branches les unités, les fleurs et les fruits étant les produits vendus par l'entreprise. Les racines de cet arbre sont les compétences distinctives (bases), elles apportent nourriture et soutiens, et assure la stabilité de l'entreprise. Cette métaphore met l'accent sur l'importance des compétences distinctives pour l'entreprise. Ainsi, selon ces auteurs l'identification d'une compétence distinctive se fait à partir des caractéristiques suivantes :

- Elle doit donner accès à une grande variété de marché.
- Elle doit contribuer de façon significative à la valeur des produits offerts par le marché.
- Elle doit être difficile à imiter ou à acquérir par les concurrents.

¹ VANISSA WARNIER, « Construire les compétences stratégiques, le cas de la dentelle haut de gamme », Vuibert, 2008, pp. 34-36.

De même, Hamel et Prahalad et Rumelt précisent que d'autres caractéristiques, permettent de distinguer les compétences à fortes valeurs stratégique :

- Elles permettent aux organisations de jeter un pont entre produits et activités, autrement dit, elles sont transversales.
- Elles changent lentement par rapport aux produits dont elles rendent l'existence possible.
- Elles naissent de l'apprentissage collectif de la firme ou des mécanismes d'intégration et de coordination qui jouent un rôle essentiel.
- Elles sont le lieu d'une concurrence qui se caractérise par une course à l'acquisition de savoir faire.

Cependant, elle précise que Hamel (1994) distingue trois types de compétences stratégiques :

- Les compétences fonctionnelles ;
- Les compétences d'accès aux marchés en marketing ;
- Les compétences liées à la performance.

Tableau .07: Exemples de compétences distinctives de quelques entreprises

<i>Entreprise</i>	<i>Sa compétence distinctive</i>
<i>Américain Air Lines</i>	✓ Système de ciel management
<i>Wal mart</i>	✓ Système de livraison et entreposage
<i>Dell</i>	✓ Son système de logistique

Source : VANISSA WARNIER, « Construire les compétences stratégiques, le cas de la dentelle haut de gamme », Vuibert, 2008, p 37.

Effectivement, il n'est pas toujours évident d'identifier la compétence distinctive d'une entreprise, celle qui lui confère un ou plusieurs avantages concurrentiels. Cependant, il est crucial que l'entreprise s'efforce de bien identifier cette compétence, de la maintenir et de la développer afin de pouvoir l'exploiter au maximum et de bénéficier durablement de son avantage concurrentiel.

La compétence distinctive se réfère à une capacité unique, un savoir-faire spécifique ou une combinaison de ressources et de connaissances qui permettent à une entreprise de se démarquer de ses concurrents. Cette compétence peut être liée à différents aspects, tels que la

technologie, les processus opérationnels, la gestion des relations client, l'innovation, la qualité des produits ou services, ou encore la culture organisationnelle.

3.3. Théorie des capacités dynamiques.

Le développement des capacités dynamiques trouve son origine dans le fait que la théorie des ressources et des compétences n'a pas suffisamment pris en compte l'importance de la flexibilité. En effet, dans un environnement caractérisé par des changements rapides et constants, le succès dépendra incontestablement de la capacité à acquérir et à développer de nouvelles façons de configurer et d'utiliser les ressources et les compétences.

Dans son travail, Vanessa Warnier¹ se réfère à deux définitions de référence des capacités dynamiques proposées par les auteurs suivants :

Teece, Pisano, Shuen (1997). Pour ces derniers, les capacités dynamiques représentent l'aptitude d'une firme à intégrer, à construire et à reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre aux changements rapides de l'environnement.

Eisenhardt et Martin (2000) soulignent que les capacités dynamiques ne constituent pas un concept vague ou tautologique, mais des routines organisationnelles et stratégiques qui permettent de reconfigurer les ressources.

Ceci dit, le concept de capacités dynamiques porte l'emphase sur le rôle de la gestion stratégique dans l'adaptation, la reconfiguration et la création des ressources et des capacités organisationnelles pour s'adapter aux changements de l'environnement.

Cependant, les routines organisationnelles et stratégiques, dont parlaient ces auteurs ont fait l'objet de plusieurs recherches pratiques, en dehors du cadre théorique portant sur les ressources et les compétences. A titre illustratif, les routines de développement des produits, le processus de prise de décision, les routines de transfert de connaissances, les routines d'alliances et d'acquisition qui apportent de nouvelles ressources sont toutes considérées comme étant des capacités dynamiques par les auteurs.

Précisant qu'un lien existe entre les capacités dynamiques et l'avantage concurrentiel. Ce dernier repose sur la configuration des ressources permises par et dans les capacités dynamiques elles-mêmes. Ces dernières sont donc primordiales à l'émergence d'un avantage concurrentiel durable et peuvent aussi participer à sa constitution à long terme. Ceci dit, les

¹ VANESSA WARNIER, « construire les compétences stratégiques », op.cit., p. 37.

capacités dynamiques sont considérées comme étant à l'origine du maintien à long terme de l'avantage concurrentiel.

Nous pouvons dire que l'approche des capacités dynamiques vient de s'ajouter à celles des ressources et des compétences. Ceci, en expliquant l'émergence et la modification des compétences de la firme.

3.4. La théorie évolutionniste.

La théorie évolutionniste de la firme, initiée par les économistes américains Nelson et Winter¹ dans les années 80, propose une approche alternative pour comprendre le fonctionnement des entreprises. Leur ouvrage phare, "An evolutionary theory of economic change", publié en 1982, met l'accent sur l'analyse de la firme en tant qu'unité de base pour comprendre les processus de changement économique.

« La firme représente l'unité de base de cette théorie, car elle fait l'objet principal de son analyse, pour comprendre par la suite le changement économique »².

Contrairement aux paradigmes traditionnels, la théorie évolutionniste considère que la firme n'est pas un système fermé dont la croissance est déterminée uniquement par des facteurs environnementaux. Au contraire, elle met l'accent sur les comportements adaptatifs de la firme, visant à étendre ses capacités d'acquisition et d'exploitation des ressources. Selon cette approche, la firme est perçue comme une entité évolutive qui s'adapte aux pressions et aux opportunités de son environnement. Elle cherche à acquérir de nouvelles ressources, à développer de nouvelles compétences et à explorer de nouvelles voies pour améliorer sa performance et sa compétitivité.

3.4.1. Cadre d'émergence de la théorie évolutionniste

Dans leur étude, Arena et Lazaric (2003)³ ont exploré la théorie de l'évolution en s'appuyant sur les travaux précurseurs de Nelson et Winter. Selon eux, Nelson et Winter ont adopté une approche critique à l'égard de l'orthodoxie néoclassique et ont également tiré des enseignements des travaux de Schumpeter et de Simon.

¹ Nelson R. et Winter S.G., (1982), «An Evolutionary Theory of Economic Change», Belknap Press, Harvard University Press, Cambridge (Mass.)

² Tekfi S., (2013), «Survie- Innovation et Performance de l'entreprise Cas de l'entreprise CMA-Sidi Bel Abbès». Thèse de doctorat soutenue à l' Université Abou Bakr Belkaïd, Tlemcen, p.17.

³ Arena R. et Lazaric N., (2003), «La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter : Une analyse économique rétrospective», Revue Economique, Presses de Sciences Po, 54, 2, pp.329-354.

3.4.1.1. Les principales critiques de l'orthodoxie Néo-classique

La théorie évolutionniste a émergé en réponse aux lacunes identifiées par Nelson et Winter dans la théorie néoclassique. Ces auteurs ont formulé plusieurs critiques majeures, notamment en ce qui concerne la rationalité limitée et la non-maximisation des profits.

- ***La rationalité limitée***

La théorie évolutionniste repose sur la remise en question de la rationalité parfaite et la promotion de la rationalité limitée, un concept introduit par Herbert Simon en 1955. Nelson et Winter ont adopté cette notion de rationalité limitée dans leur approche. Selon Simon, les individus sont confrontés à des limitations cognitives qui les empêchent d'avoir accès à toutes les informations nécessaires et de prendre des décisions entièrement rationnelles¹. Les capacités cognitives limitées des acteurs se traduisent par des contraintes en termes d'accès à l'information et de sa manipulation.

- ***Le non maximisation du profit.***

La théorie évolutionniste repose sur la remise en question de la rationalité parfaite et la promotion de la rationalité limitée, un concept introduit par Herbert Simon en 1955. Nelson et Winter ont adopté cette notion de rationalité limitée dans leur approche. Selon Simon, les individus sont confrontés à des limitations cognitives qui les empêchent d'avoir accès à toutes les informations nécessaires et de prendre des décisions entièrement rationnelles². Les capacités cognitives limitées des acteurs se traduisent par des contraintes en termes d'accès à l'information et de sa manipulation.

3.4.1.2. L'inspiration schumpétérienne

Nelson et Winter reconnaissent l'influence majeure de Schumpeter sur leur pensée en affirmant que "*Schumpeter a posé la question pertinente : comment comprendre le changement économique, et sa vision incluait plusieurs éléments importants de réponse.*" Dans cette optique, Taillant met en évidence le rôle primordial de l'innovation et du comportement des agents³ parmi les concepts issus des travaux de Schumpeter que Nelson et Winter ont intégrés à leur propre théorie.

¹ Simon, H.A. (1955), «A behavioural model of rational choice», *Quarterly Journal of Economics* 69, pp. 99-118.

² Simon, H.A. (1955), «A behavioural model of rational choice», *Quarterly Journal of Economics* 69, pp. 99-118.

³ Taillant P., (2005), «L'analyse évolutionniste des innovations technologiques : l'exemple des énergies solaire photovoltaïque et éolienne». Thèse de doctorat, Université de Montpellier I, Montpellier, p.160.

- *L'innovation* : Dans ses études sur l'innovation, Schumpeter accorde une grande importance aux innovations de rupture et affirme que celles-ci ne peuvent découler des techniques existantes.

Toutefois, contrairement à l'approche de Schumpeter, la perspective évolutionniste reconnaît également le rôle des innovations incrémentales et endogènes. Les évolutionnistes considèrent les innovations radicales comme étant liées à de nouvelles technologies, tandis que les innovations incrémentales sont associées aux progrès techniques. Cette approche plus inclusive permet de prendre en compte un spectre plus large d'innovations et de reconnaître que le changement économique peut résulter de différentes formes d'innovation, qu'elles soient révolutionnaires ou progressives.

- *Le comportement des agents* : Les évolutionnistes partagent avec Schumpeter la conviction que la rationalité de l'entrepreneur est limitée, étant donné que les décisions sont prises dans un contexte d'incertitude et de manque d'information. Ils reconnaissent que les acteurs économiques sont confrontés à des contraintes cognitives et informationnelles qui limitent leur capacité à prendre des décisions parfaitement rationnelles. Dans un environnement complexe et en évolution constante, il est souvent impossible pour les entrepreneurs de disposer de toutes les informations nécessaires pour prendre des décisions optimales. C'est pourquoi les évolutionnistes mettent l'accent sur l'apprentissage, l'adaptation et l'expérimentation en tant que mécanismes essentiels pour les entrepreneurs afin de naviguer dans un monde incertain et de s'adapter aux changements qui surviennent.

3.4.1.3. L'inspiration des modèles biologiques

Le courant biologique, influencé par les travaux de Darwin sur l'évolution des espèces vivantes, met en évidence le rôle fondamental de l'information dans ce processus. L'évolution biologique repose sur un flux d'informations, qu'il s'agisse de transmission d'une génération à une autre, d'interactions entre différentes parties d'un organisme ou entre un organisme et son environnement.

Cette approche a inspiré la perspective évolutionniste en économie, qui a identifié trois principes clés observés dans le comportement des agents économiques : l'hérédité, la variation

et la sélection naturelle. Tout comme dans le domaine biologique, ces principes jouent un rôle essentiel dans la dynamique économique¹.

- *Le principe d'hérédité* : En économie, le principe d'hérédité joue un rôle similaire à celui des gènes en biologie. Selon les auteurs du courant évolutionniste, les gènes sont comparables à des routines mises en œuvre par les agents économiques pour guider leurs comportements. Ces routines sont des modèles d'activités répétitives qui établissent un lien entre le comportement des individus et leur productivité.
- *Le principe de variation* : En économie, le principe d'hérédité joue un rôle similaire à celui des gènes en biologie. Selon les auteurs du courant évolutionniste, les gènes sont comparables à des routines mises en œuvre par les agents économiques pour guider leurs comportements. Ces routines sont des modèles d'activités répétitives qui établissent un lien entre le comportement des individus et leur productivité.
- *Le principe de sélection naturelle* : Le mécanisme de sélection naturelle fonctionne comme un filtre où l'environnement concurrentiel des entreprises choisit, en fonction de leur capacité à générer des profits positifs, les entreprises les plus aptes à survivre. C'est un processus de filtrage par lequel les entreprises les mieux adaptées sont sélectionnées et prospèrent dans leur environnement compétitif. « *De ce fait, les économistes évolutionnistes parviennent à " inventer " la biologie à laquelle ils se réfèrent comme les économistes néoclassiques qui ont inventé la Physique mécanique, afin de s'en servir à légitimer scientifiquement leur approche.* »²

En intégrant ces principes de l'évolution biologique dans l'analyse économique, la perspective évolutionniste met l'accent sur la dynamique, l'adaptation et l'apprentissage au sein des systèmes économiques. Elle reconnaît que les agents économiques sont soumis à des contraintes et des incertitudes, et que leurs comportements et leurs stratégies évoluent au fil du temps en réponse à ces conditions changeantes. Cela permet de mieux appréhender les processus d'innovation, de transformation et d'ajustement qui caractérisent les économies réelles.

¹ Taillant P., (2005), Op cit, p.162.

² Rallet A., (1999), cité dans, Taillant P., (2005), « l'analyse évolutionniste des innovations Technologiques : l'exemple des énergies solaire photovoltaïque et éolienne », op.cit, P.165

3.4.2. Les notions fondamentales et les hypothèses de la théorie évolutionniste.

La théorie évolutionnistes en gestion se concentre sur l'idée que les organisations évoluent s'adaptent progressivement pour répondre au changement de leur environnement, en bref cette theorie applique des principes évolutionnistes à la gestion des organisations.

3.4.2.1. Les notions fondamentales

Pour appréhender le fonctionnement interne de l'entreprise et mettre en évidence ses caractéristiques distinctives, nous nous appuyerons sur deux concepts fondamentaux de l'évolutionnisme : l'apprentissage organisationnel et les routines organisationnelles.

▪ L'apprentissage organisationnel

Pour les évolutionnistes l'apprentissage organisationnelles est défini comme : « *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* »¹

L'apprentissage organisationnel désigne le processus par lequel une organisation acquiert, partage et utilise des connaissances et des compétences afin d'améliorer ses performances et de s'adapter à son environnement. Il s'agit d'un processus collectif qui implique l'ensemble des membres d'une organisation.

L'apprentissage organisationnel se produit à différents niveaux, allant de l'apprentissage individuel des membres de l'organisation à l'apprentissage collectif et à l'évolution des pratiques et des routines organisationnelles.

- Au niveau individuel, l'apprentissage organisationnel implique l'acquisition de nouvelles connaissances, compétences et expériences par les employés. Cela peut se faire par le biais de la formation, de l'expérimentation, de l'observation ou de l'échange de connaissances au sein de l'organisation. Les individus apprennent de leurs propres erreurs et succès, ainsi que de ceux des autres membres de l'organisation.
- Au niveau collectif, l'apprentissage organisationnel se produit lorsque les connaissances et les expériences individuelles sont partagées et intégrées dans les pratiques et les routines de l'organisation. Cela peut se faire par le biais de réunions, de groupes de travail, de

¹ Coriat B. et Wenstein O., (1995), «Les nouvelles théories de l'entreprise», Edition livre de poche, Paris, p.120

séminaires, de bases de connaissances ou d'autres mécanismes de partage de l'information. L'apprentissage collectif favorise la diffusion des bonnes pratiques, la résolution de problèmes communs et l'amélioration continue des processus et des performances organisationnelles.

- ***Les routines organisationnelles***

La connaissance engendrée par l'apprentissage est matérialisée dans les routines organisationnelles qui peuvent être définies comme étant : « *des modes d'interaction qui constituent des soutiens efficaces à des problèmes particuliers* »¹

Les routines organisationnelles désignent les schémas d'actions, de procédures et de comportements récurrents au sein d'une organisation. Ce sont des pratiques établies, des habitudes et des façons de faire qui se sont développées au fil du temps et qui sont intégrées dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Ces routines sont créées pour répondre à des tâches et des activités spécifiques, et elles impliquent généralement la coordination des ressources humaines, matérielles et informationnelles. Elles peuvent être formelles, c'est-à-dire explicitement définies et documentées, ou informelles, se développant de manière tacite et informelle à travers les interactions et les expériences des membres de l'organisation.

3.4.2.2. Les hypothèses de la théorie évolutionniste

La théorie évolutionniste se distingue de la théorie néoclassique standard en adoptant des hypothèses différentes. Parmi ces hypothèses clés, on retrouve la rationalité limitée, l'incertitude, l'irréversibilité, la sélection et la dépendance de sentier.

- ***La rationalité limitée***

Selon la perspective évolutionniste, l'entreprise ne fonctionne pas selon une rationalité absolue et parfaite, mais plutôt selon une rationalité limitée. Cette rationalité est limitée par la capacité des acteurs économiques à stocker et à traiter toutes les informations de manière fiable.

En effet, au sein d'une organisation, les individus doivent prendre des décisions en utilisant des stratégies qui leur permettent d'atteindre un niveau de satisfaction acceptable

¹ Coriat B. et Wenstein O., (1995), op cite, p.120.

plutôt qu'une satisfaction optimale. Ils sont contraints de faire des choix basés sur des informations incomplètes et des ressources limitées.

Cette approche reconnaît que les acteurs économiques sont confrontés à des contraintes cognitives et informationnelles qui les empêchent de prendre des décisions parfaitement rationnelles. Ils doivent faire face à des environnements complexes et incertains où il est impossible de considérer toutes les alternatives et d'analyser de manière exhaustive les conséquences de chaque décision.

- **L'incertitude**

Dans un monde en constante évolution, les entreprises sont confrontées à un environnement complexe et incertain où il leur est impossible de connaître et de maîtriser tous les paramètres. Par conséquent, les décisions prises par les entreprises en vue de leur avenir sont soumises à une grande incertitude.

Face à cette réalité, les entreprises déploient des règles organisationnelles pour mieux gérer les conséquences de cette incertitude. Ces règles sont des normes et des pratiques établies au sein de l'entreprise qui visent à orienter les actions et les décisions des membres de l'organisation.

Les règles organisationnelles permettent de fournir des directives et des lignes directrices aux employés, en définissant les procédures, les responsabilités et les limites dans lesquelles ils doivent opérer. Elles fournissent un cadre d'action et une base de référence pour prendre des décisions, en se basant sur des principes et des connaissances accumulées au fil du temps.

En conclusion, ce chapitre nous a permis de comprendre l'importance de la stratégie d'entreprise et les différentes approches théoriques qui la soutiennent. Nous avons exploré le paradigme SCP, qui nous aide à analyser la structure et la performance des marchés, ainsi que les différentes branches de la théorie des ressources et des compétences (TRC), axées sur l'analyse des ressources et des compétences internes des entreprises.

Nous avons constaté que la stratégie d'entreprise est un domaine complexe et en évolution, où les entreprises doivent s'adapter aux changements de leur environnement et exploiter leurs atouts internes pour maintenir un avantage concurrentiel durable. En intégrant les principes du paradigme SCP et de la TRC, les entreprises peuvent prendre des décisions stratégiques éclairées et positionner efficacement leur avantage concurrentiel.

En résumé, ce chapitre nous a fourni les bases nécessaires pour appréhender la stratégie d'entreprise dans toute sa complexité. En comprenant les différentes dimensions de ce domaine, nous sommes en mesure d'analyser les enjeux stratégiques auxquels les entreprises sont confrontées et de développer des stratégies efficaces pour assurer leur succès à long terme.

Dans le contexte économique et concurrentiel actuel, les entreprises sont confrontées à des défis sans précédent. Pour rester compétitives et pérennes, elles doivent constamment s'adapter et se réinventer. L'un des éléments clés de cette adaptation réside dans la gestion stratégique des compétences. Dans un monde où les connaissances et les compétences constituent des ressources inestimables, il est essentiel pour les entreprises de comprendre et de développer leurs atouts humains.

L'intérêt de ce chapitre réside dans la reconnaissance de la valeur des compétences en tant que ressource stratégique. Les compétences, qu'elles soient techniques, comportementales ou relationnelles, représentent le capital humain de l'entreprise et sont essentielles pour stimuler l'innovation, la productivité et l'adaptabilité organisationnelle.

En étudiant le management stratégique des compétences, nous pourrions explorer les différentes facettes de ce processus, allant de l'identification des compétences clés nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise, à leur acquisition, leur développement et leur rétention. Nous analyserons également comment ces compétences peuvent être alignées sur la stratégie globale de l'entreprise et comment elles peuvent être intégrées dans tous les niveaux de l'organisation.

En fin de compte, l'objectif de ce chapitre est de fournir aux lecteurs une compréhension approfondie de l'importance du management stratégique des compétences et de son rôle crucial dans la réussite et la durabilité des entreprises. En explorant les stratégies et les pratiques liées aux compétences, nous pourrions mieux appréhender les opportunités et les défis de l'environnement des affaires d'aujourd'hui et guider les entreprises vers une gestion efficace de leur capital humain.

Section 01 : stratégie et compétence quelles interaction ?

La relation entre la stratégie d'une entreprise et les compétences de ses employés est étroite et interdépendante. Les compétences des employés sont un facteur clé pour la mise en œuvre réussie de la stratégie et le développement d'un avantage concurrentiel durable. L'entreprise doit être attentive à l'identification, à l'acquisition et au développement des compétences nécessaires pour soutenir sa stratégie, afin de maximiser ses chances de succès sur le marché.

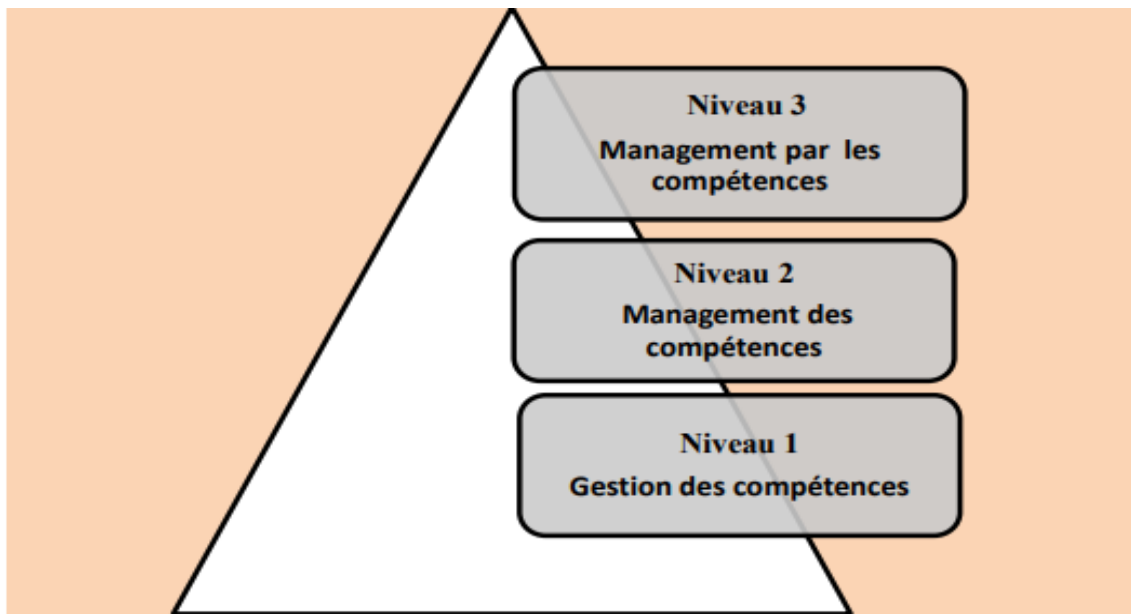
On va d'abord positionner l'ensemble des démarches autour de la compétence.

1.1. Positionner l'ensemble des démarches actuelles autour de la compétence.

La littérature RH témoigne la diversité d'intitulés tels que « GC, Gestion par les compétences, Management des compétences, Management par les compétences »¹.

Face à cette variété de pratiques et de vocabulaire, nous classifions ces démarches en trois niveaux qui peuvent être schématisés par une pyramide à trois étages comme cette figure le montre.

Figure.01 : Pyramide des compétences



Source : Annick Cohen • Annette Soulier, « Manager par les compétences : une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain », Editions : Liaisons, Paris, 2004, P : 22.

1.1.1. Niveau 01 : La gestion des compétences.

La pratique de la Gestion des Compétences (GC) a émergé dans les années 1970 dans le but de permettre aux entreprises de disposer du personnel adéquat, doté des compétences, connaissances, expériences et motivations nécessaires pour assumer les activités et responsabilités actuelles et futures de l'entreprise².

¹ Annick Cohen • Annette Soulier, « Manager par les compétences : une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain », Editions : Liaisons, Paris, 2004, P : 21.

² Idem

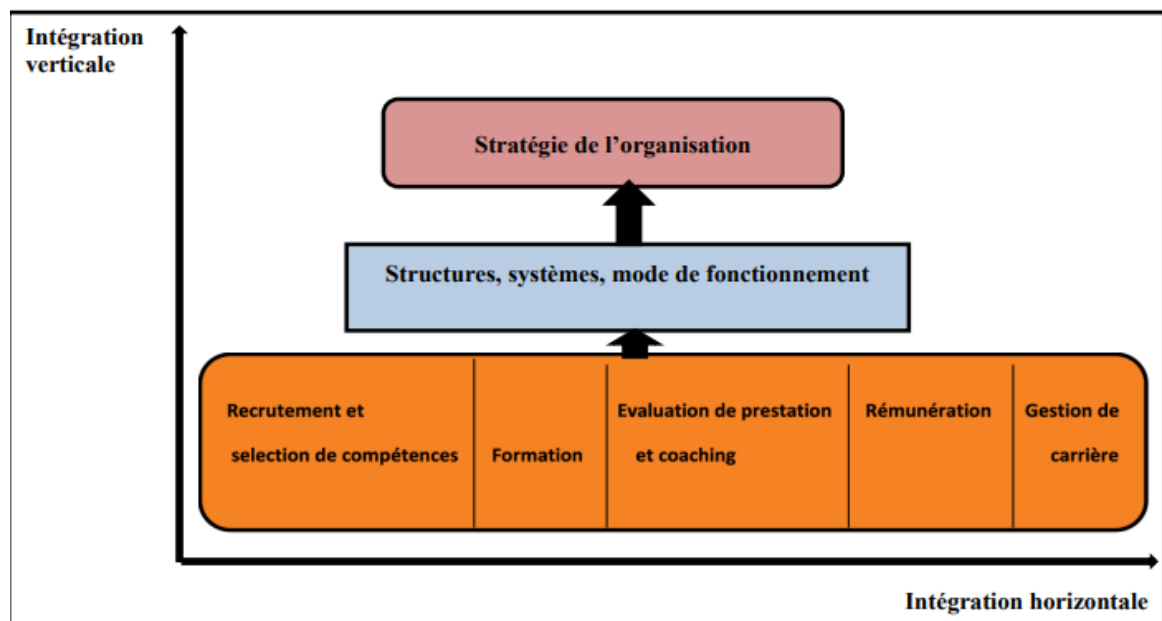
Il est essentiel de faire une distinction entre la GC et la gestion par les compétences. Cette distinction repose sur le degré d'intégration de la notion de compétence dans la gestion de l'entreprise. Lorsque cette intégration se limite au domaine des ressources humaines, c'est-à-dire lorsque les processus clés de la gestion des ressources humaines tels que la rémunération, le recrutement, la formation, etc., sont liés à la notion de compétence, on parle alors de GC.

En d'autres termes, la mise en œuvre d'une GC cohérente et univoque implique également une intégration aussi bien horizontale que verticale :

- **L'intégration verticale** : permet l'adaptation des compétences humaines à la mission, la vision et la stratégie de l'entreprise, ces compétences doivent être sélectionnées, organisées et développées de telle manière qu'elles contribuent à la réalisation de la mission de l'entreprise.
- **L'intégration horizontale** : permet l'adaptation entre la GC et les différentes activités de la GRH.

La figure ci-après illustre cette intégration :

Figure.02 : Intégration horizontale et verticale de la gestion des compétences.



Source : Lou Van Beirendonck, « Tous compétents ! le management des compétences dans l'entreprise », Edition de Boeck et Larcier, Bruxelles, 2006, p : 33.

Selon ce schéma, on peut constater qu'il existe une intégration à la fois horizontale et verticale dans la Gestion des Compétences (GC), établissant ainsi un lien entre les compétences du personnel et les compétences clés de l'organisation. Cette intégration

horizontale concerne les compétences spécifiques des individus et celles obtenues par l'organisation dans son ensemble. Quant à l'intégration verticale, elle réside dans les performances individuelles des employés aux objectifs stratégiques de l'organisation. La stratégie adoptée s'assure de s'inscrire dans une approche globale de l'organisation, en cherchant à identifier les ressources internes nécessaires pour sa performance.

La GRH s'appuie sur des pratiques clairement définies et diffusées :¹

- Recrutement et sélection du potentiel.
- Evaluation annuelle
- Formation et coaching
- Rémunération
- Promotion
- Communication.

Dans cette intégration horizontale on parle de la « GC ». Par contre, si cette intégration s'effectue au niveau stratégique de l'organisation, il s'agit alors de la « gestion par les compétences ».

Cette dernière a pour objectif de mener un projet de changement d'organisation et de mode de fonctionnement, en impliquant les compétences du personnel pour obtenir un avantage concurrentiel durable. La gestion par les compétences « renvoie à la dimension stratégique de l'entreprise, des nouvelles formes d'organisation, permettant l'expression et la reconnaissance des compétences de chaque salarié, ainsi que la combinaison de ces compétences individuelles, afin de produire la performance collective ».

Dans cette perspective, l'organisation ne doit pas considérer les individus comme des occupants de poste, mais plutôt comme des détenteurs de compétences à mobiliser et à mettre en évidence.

1.1.2. Niveau 02 : Le management des compétences

Le management des compétences désigne « un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la

¹ Lou Van Beirendonck, « Tous compétents ! le management des compétences dans l'entreprise », Edition de Boeck et Larcier, Bruxelles, 2006, p :34.

création de valeur en entreprise. Ces compétences peuvent être individuelles, collectives ou organisationnelles »¹.

La proposition de définition reconnaît que le management et la gestion des ressources humaines contribuent à la performance de l'entreprise. Elle considère la compétence comme un moyen de repenser l'entreprise et de l'adapter à un environnement imprévisible. Cette définition met également l'accent sur l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Elle établit des liens entre le contexte externe et interne en associant la performance et la compétence, les résultats économiques et la gestion des ressources humaines, ainsi que la conduite de l'organisation et la professionnalisme des équipes. En d'autres termes, elle considère les individus et leurs capacités individuelles et collectives comme un véritable levier de performance pour l'entreprise, lui permettant non seulement de faire face à la concurrence,

Entendu comme un mode de pilotage de l'organisation, le management des compétences constitue une démarche globale, associant deux niveaux de management² :

- **Le niveau stratégique** : impliquant les dirigeants et leurs décisions face à un marché mondialisé, de plus en plus concurrent, dont les normes de compétitivité évoluent.
- **Le niveau opérationnel** : impliquant les hommes et les équipes dans les objectifs et les résultats de l'entreprise. Il s'agit d'obtenir les résultats conformes aux attentes de l'entreprise.

Mettre les compétences au cœur du management, c'est faire en sorte que les modes d'encadrement, d'animation et de contrôle du personnel et les règles de la GRH, en matière d'incitation et de reconnaissance soient suffisamment cohérents pour conjuguer leurs effets et produire les comportements et les résultats attendus.

Le "niveau 2" de la gestion des compétences soutient la mise en œuvre opérationnelle du "niveau 1". Son objectif est de développer les compétences métiers afin d'améliorer la performance des équipes, et il s'inscrit dans le domaine du management. La fonction des ressources humaines se retire au profit des managers opérationnels qui deviennent les principaux acteurs et promoteurs de cette approche. Ce transfert de responsabilités, bien que plus complexe à mettre en place car il implique une plus grande mobilisation d'acteurs,

¹ Anne Dietrich, Op.cit., pp : 4-5.

² idem

permet d'ancrer la démarche dans les pratiques managériales quotidiennes de l'entreprise et d'en maximiser les avantages¹.

1.1.3. Niveau 03 : Le management par les compétences.

L'entreprise qui adopte une approche basée sur les compétences encourage le développement de l'intelligence collective en incitant son personnel à adopter des comportements professionnels favorables à la réussite collective. Elle reconnaît la valeur du capital humain, ainsi qu'un avantage concurrentiel unique. De plus, elle met en avant des valeurs solides en matière de gestion des ressources humaines, en favorisant le développement des compétences de tous les employés de manière équitable et en évitant toute forme de discrimination négative, afin de prévenir toute forme d'inégalité de traitement entre les salariés.

A ce niveau, ce sont les compétences stratégiques qui seront tout particulièrement dans le champ d'action de la DG, les autres compétences ne seront pas mises de côté mais traitées aux niveaux 1 et 2. L'approche « niveau 3 » s'adosse sur les niveaux 1 et 2 qui gèrent et développent toutes les compétences de l'organisation.

Le management par les compétences se structure autour des compétences stratégiques à la fois de l'individu et de l'entreprise :

- **Les compétences stratégiques de l'individu :** Les compétences stratégiques de l'individu font référence aux connaissances, aux aptitudes et aux capacités spécifiques qu'une personne possède et qui sont essentielles pour contribuer de manière significative à la réalisation des objectifs stratégiques d'une organisation. Ces compétences sont généralement liées aux domaines clés d'expertise et de savoir-faire qui sont nécessaires pour soutenir la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Les compétences stratégiques peuvent varier en fonction du secteur d'activité, du niveau hiérarchique et des exigences spécifiques de l'organisation. Elles peuvent inclure des compétences techniques, telles que la maîtrise de technologies avancées, des compétences analytiques et de résolution de problèmes, la capacité à innover et à prendre des décisions stratégiques, ainsi que des compétences relationnelles, telles que la gestion des équipes, la communication efficace et la capacité à influencer les autres.

¹ Annick Cohen, Annette Soulier, Op.cit., p : 22.

- **Les compétences stratégiques de l'entreprise :** Les compétences stratégiques de l'entreprise font référence à l'ensemble des capacités, des savoir-faire et des connaissances distinctives qu'elle possède et qui lui confèrent un avantage concurrentiel sur le marché. Ces compétences sont spécifiques à l'entreprise et peuvent être difficiles à imiter ou à reproduire par ses concurrents, ce qui lui permet de se différencier et de prospérer.

Les compétences stratégiques de l'entreprise peuvent englober plusieurs aspects, tels que sa capacité à innover, à développer de nouveaux produits ou services, à maîtriser des technologies avancées, à fournir un service client exceptionnel, à gérer efficacement sa chaîne d'approvisionnement, à établir des partenariats stratégiques, ou posséder une expertise approfondie dans un domaine spécifique.

Les compétences stratégiques de l'entreprise se structurent autour de trois types de compétences. Cette trilogie est composée¹

Tableau.01 : Les types de compétences stratégiques d'une entreprise

<i>Des macro-compétences</i>	<i>Des compétences collectives</i>	<i>Des compétences endormies</i>
Sont les compétences clés spécifiques à une entreprise. Elles différencient l'entreprise de ses concurrents directs, et constituent les « savoir-faire » différenciateur qui sont difficilement imitables. Par exemple : la miniaturisation dans une entreprise électronique, le traitement de couleurs dans une entreprise de textile. Les macro-compétences doivent être considérées comme un capital essentiel de l'entreprise qu'il faut préserver.	Elles ne se résument pas à la somme des compétences des équipes. Elles ne coïncident pas non plus avec les compétences transversales liées à l'emploi alors que les compétences collectives sont liées à l'organisation. Ces dernières sont détenues par les individus permettront d'affronter l'imprévisible et l'inconnu. Ce sont celles dont l'entreprise doit disposer au regard de sa stratégie de développement définie par son domaine d'activité, son positionnement concurrentiel, et son cœur de métier.	Sont des compétences connues par l'entreprise, développées mais mises volontairement en sommeil pour des raisons bien identifiées. Par exemple, une entreprise peut former par anticipation certains collaborateurs de sa DRH au « management social » pour savoir faire face aux revendications en cas de conflit ou de grève, cette compétence peut être jugée de stratégique même si elle n'est jamais utilisée dans la pratique.

¹ Idem, pp : 31-36.

1.2. Modèles de relation entre stratégie et gestion des compétences

On peut distinguer trois modèles de relation entre la stratégie de l'entreprise et la gestion des compétences

1.2.1. De la stratégie aux compétences requises - l'approche « top-down »-

Ce modèle est simple dans sa conception. Son point de départ est la formulation de la stratégie de groupe et de la stratégie concurrentielle. Ces deux préalables étant posés, il est demandé à la fonction ressources humaines d'identifier les compétences requises par ces options stratégiques. Dans ce cadre, la direction des ressources humaines définit son propre plan stratégique (MSRH) lui permettant de s'assurer que les compétences requises seront disponibles au bon moment lors de la mise en œuvre des stratégies¹.

Des instruments de type Balanced Score Card (BSC) permettent de suivre l'évolution des résultats en référence aux objectifs initiaux : « Le BSC est devenu une méthode pour décliner les buts stratégiques en objectifs concrets à tous les niveaux de l'organisation »².

Cette approche, appelée "alignement vertical", postule que la gestion des ressources humaines (GRH) est simplement un élément de soutien à la chaîne de valeur de l'entreprise et "dont la raison d'être est de faciliter la mise en œuvre d'une stratégie commerciale décidée ailleurs". Plusieurs auteurs ont tenté de formaliser cette approche de manière générale. Par exemple, Besseyre des Horts (1987), Schuler et Jackson (1987) ou plus récemment Bamberger & Meshoulan (2000) ont proposé des modèles d'analyse qui traduisent a priori les choix de mobilisation des compétences et des outils de GRH en fonction de différentes stratégies concurrentielles.

Pour illustrer cela, prenez l'exemple d'une stratégie efficace sur la recherche d'innovation. Bamberger et Meshoulan recommandent des emplois offrant un large contenu et enrichis, des équipes de travail dotées d'une grande autonomie, une communication interne intensive, un système de coordination basé principalement sur les valeurs partagées de la culture d'entreprise, un système de rémunération basée sur les performances individuelles et collectives, et ainsi de suite.

¹ Martine LE BOULAIRE et Didier RETOUR, Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?, p5

² AFNOR, Management des ressources humaines et des compétences, édition Afnor, 2^{ème} édition, paris, 2003, p 68.

En somme, cette approche a mis en évidence l'importance de l'alignement entre la stratégie globale de l'entreprise et les pratiques de GRH. Elle suppose que les décisions en matière de gestion des compétences et des outils RH doivent être cohérentes avec la stratégie concurrentielle choisie, afin de renforcer l'efficacité et la performance de l'entreprise dans son environnement concurrentiel.

1.2.2. Des compétences détenues à la stratégie - l'approche « bottom-up »

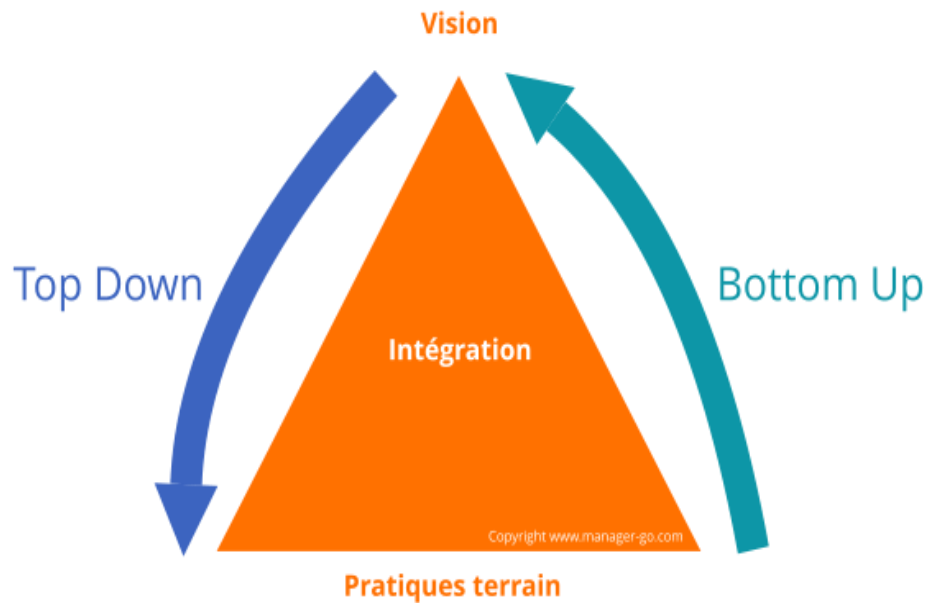
La Resource Based View (RBV), également appelée la théorie des ressources, se concentre sur l'explication de l'avantage concurrentiel des entreprises à travers des facteurs internes plutôt que par une analyse sectorielle et des couples produits-marchés, comme le souligne CH d'Arcimoles (2006).

Cette approche met en évidence l'hétérogénéité des ressources détenues par les entreprises concurrentes comme une explication des écarts intersectoriels. Selon les défenseurs de cette théorie, cette diversité suggère que la détection et l'agencement de ressources spécifiques, à la fois physiques et humaines, permettent aux entreprises de développer leur unicité et d'assurer un développement durable.

Le principe d'analyse de la RBV repose sur l'identification, la protection, l'exploitation et la création de ressources rares, également appelées compétences clés, au sein de l'entreprise. Cela peut conduire à la création d'avantages concurrentiels sur les marchés. Le vocabulaire utilisé n'est pas encore totalement standardisé. Certains parlent de "cœur de compétence" ou de "pôles de compétences" pour décrire un apprentissage collectif au sein de l'organisation, en particulier dans la coordination des expertises en matière de production et d'intégration des différentes technologies. De son côté, le BCG utilise la notion de "plateforme stratégique" pour décrire un ensemble cohérent de compétences métier et de capacités organisationnelles qui garantissent la compétitivité de l'entreprise.

Plusieurs auteurs, tels que M. Javidan (1998) ou Grant (1991), ont tenté de clarifier les concepts et de fournir des méthodes d'analyse permettant d'identifier les compétences clés au sein d'une entreprise. Les caractéristiques de ces ressources clés sont définies comme spécifiques à l'entreprise, résultant d'une combinaison de ressources, de capacités et de compétences, en nombre limité, difficiles à imiter, à substituer et à échanger.

Figure.03 : Représentation de la stratégie « Bottom up » et « Top down »



Source : <https://www.manager-go.com/>

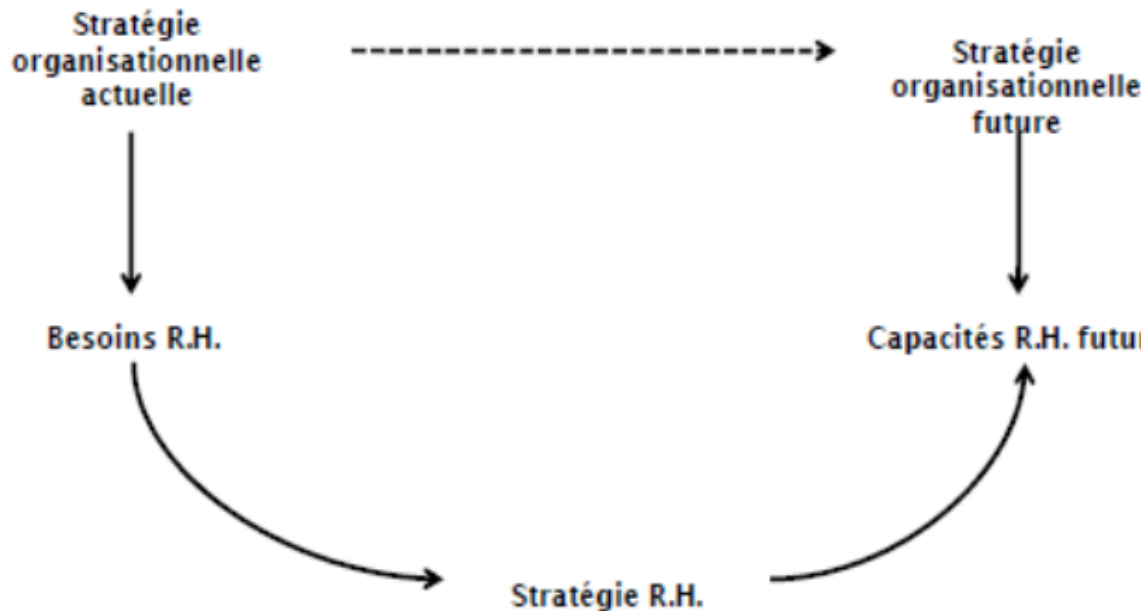
1.2.3. Stratégie et gestion des compétences - un double processus

Selon des auteurs tels que Guérin et Wils (2006), la relation entre stratégie et compétences repose en réalité sur un double processus d'alignement et d'investissement. Le premier processus consiste à aligner les ressources humaines sur les besoins en RH découlant de la stratégie. Dans cette approche, la stratégie RH est réactive, c'est-à-dire qu'elle découle de la déclinaison de la stratégie en compétences requises.

Le deuxième processus, quant à lui, influence la stratégie grâce aux capacités RH. En investissant dans le développement des forces qui serviront de fondement aux stratégies futures, la stratégie RH adopte une approche proactive en s'appuyant sur les compétences détenues. Selon ces spécialistes québécois, la véritable stratégie se compose donc simultanément de décisions à court terme visant à aligner les ressources sur les grandes orientations stratégiques, et de décisions à long terme concernant l'investissement dans les capacités RH de l'organisation¹.

¹ Martine LE BOULAIRE et Didier RETOUR, op.cit, pp 6-7.

Figure.04 : Le double processus d'alignement et d'investissement à la base de la formulation de la stratégie



Source : Martine LE BOULAIRE et Didier RETOUR, Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?, p7

1.3. Rôle des ressources humaines dans la création d'avantage concurrentiel : Une illustration à travers des modèles théoriques

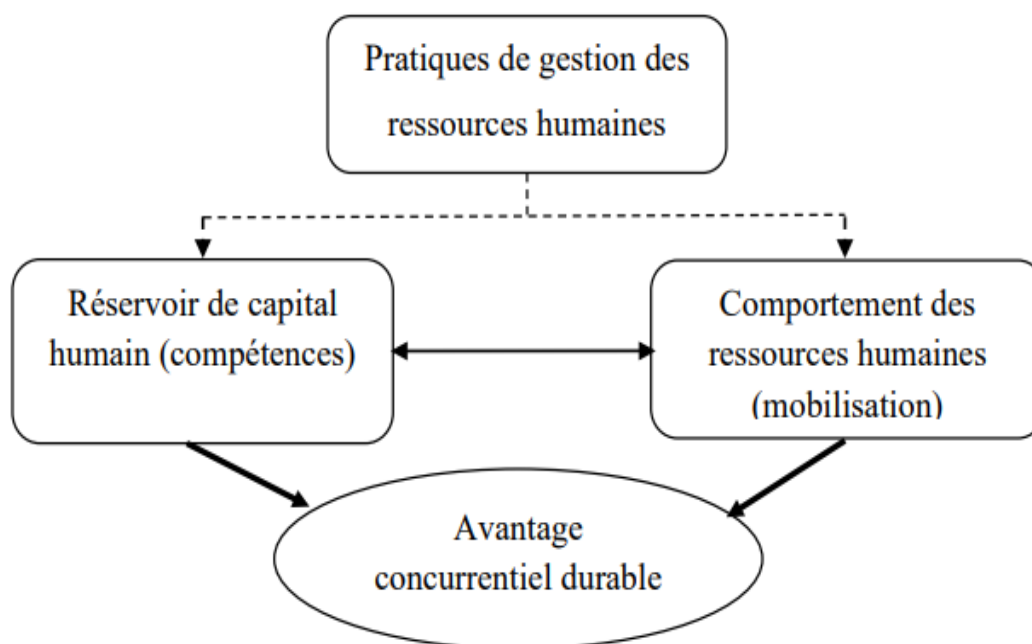
Le rôle des ressources humaines dans la création d'avantage concurrentiel est un sujet d'une importance cruciale pour les entreprises. Dans un environnement économique de plus en plus compétitif, la capacité à se différencier des concurrents est essentielle pour assurer la pérennité et la réussite d'une organisation. Les ressources humaines, en tant que gardiennes du capital humain d'une entreprise, jouent un rôle clé dans cette quête d'avantage concurrentiel.

Dans cette section, nous explorons le rôle des ressources humaines dans la création d'avantage concurrentiel à travers l'analyse de modèles théoriques. Ces modèles offrent des perspectives et des frameworks qui permettent de mieux comprendre la manière dont les ressources humaines peuvent contribuer à la différenciation stratégique et à la performance supérieure d'une entreprise.

1.3.1. Le modèle de Wright et Mc Williams (1994)

Selon Wright et McWilliams (1994), les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) ne sont pas en elles-mêmes une source d'avantage concurrentiel, mais elles jouent un rôle croissant dans sa création en favorisant le développement du capital humain. Ainsi, ils proposent le modèle suivant pour expliquer la relation entre les ressources humaines et la création d'un avantage concurrentiel, en mettant l'accent sur le rôle des pratiques de GRH¹.

Figure.05 : Modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines



Source : Grisé J. et al. (1997), « Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable », document de travail, Université Laval, Québec, Canada, p5

Le rôle des ressources humaines dans la création d'un avantage concurrentiel est crucial pour les entreprises. Selon le modèle de détention proposé par Wright et McWilliams, la création de cet avantage repose sur deux éléments essentiels : la cuve d'un bassin de ressources humaines et un comportement approprié de l'ensemble des employés.

Pour commencer, il est important que l'entreprise développe et entretienne un bassin de ressources humaines qualifiées. Cela implique de mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines telles qu'un système de sélection et de recrutement efficace, ainsi

¹ Wright P., et al. (1994), « Human Resources as a Source of Sustained Competitive Advantage », The International Journal of Human Resource Management, 5, 2

qu'un système d'évaluation permettant d'identifier les candidats compétents et hautement qualifiés. De plus, l'entreprise doit offrir un système de rémunération attractive pour attirer et retenir les meilleurs talents.

Ensuite, pour exploiter ce bassin de ressources humaines, l'entreprise doit investir dans le développement continu de ses employés. Cela passe par la mise en place de programmes de formation visant à accroître et à maintenir les compétences professionnelles de chaque individu, offrant ainsi des opportunités de développement aux employés motivés par le perfectionnement de leurs compétences.

Une entreprise qui a réussi à développer un bassin de ressources humaines et qui a mis en œuvre des pratiques de GRH efficaces bénéficiant d'un avantage concurrentiel. Bien que les programmes de GRH puissent être imités, la possession d'un capital humain hautement qualifié distingue l'entreprise de ses concurrentes.

Cependant, il ne suffit pas d'avoir un bassin de ressources humaines. Il est tout aussi important de mobiliser et d'encourager l'ensemble des employés à agir de manière alignée avec les objectifs de l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place un système de communication et de socialisation permettant de faire converger les intérêts personnels des employés et les objectifs organisationnels.

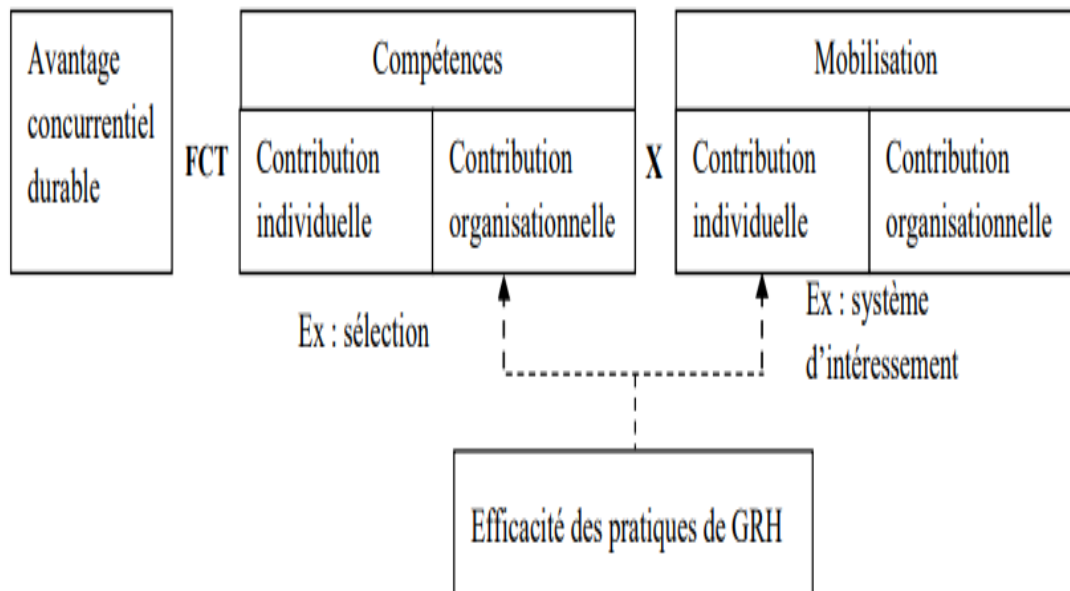
En conclusion, le rôle des ressources humaines dans la création d'un avantage concurrentiel repose sur la création, le développement et la mobilisation d'un bassin de ressources humaines efficaces. Cela nécessite la mise en place de pratiques de GRH appropriées, ainsi qu'une gestion proactive du capital humain de l'entreprise. En combinant ces éléments, une entreprise peut se procurer un avantage concurrentiel durable basé sur ses ressources humaines qualifiées

1.3.2. Le modèle de Grise et al (1997)

En s'inscrivant dans la même logique que celle de Wright et Mc Mahan (1994), Grise et al (1997) intègrent dans leur modèle non seulement la contribution des ressources humaines à la création d'un avantage concurrentiel mais aussi celle des pratiques de GRH de l'entreprise, ils avancent que les contributions de ces deux composantes demeurent indissociables.

Ils ajoutent qu'afin de comprendre ce phénomène complexe de création d'avantage concurrentiel, il convient d'intégrer le rôle que jouent l'individu et l'organisation. Leur modèle se présente comme suit :

Figure.06 : Modèle intégré du rôle des RH dans l'obtention d'un avantage concurrentiel



Source : Grise J. et al. (1997), Op. Cit., p 8.

Le modèle présenté dans la figure ci-dessus démontre que la création d'un avantage concurrentiel nécessite d'abord la création d'un bassin de compétences ressources humaines et la mobilisation de celles-ci à travers une contribution individuelle et organisationnelle.

1.3.2.1. La création d'un bassin de compétences ressources humaines¹.

Le processus de création d'un bassin de compétences en ressources humaines peut être subdivisé en deux aspects distincts : la contribution organisationnelle et la contribution individuelle.

La contribution organisationnelle se manifeste à travers un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines, telles que la planification, le processus de sélection et de recrutement, ainsi que les programmes de formation. Ces pratiques jouent un rôle essentiel dans la création et le développement d'un bassin de compétences au sein de l'organisation.

¹ OUSIDHOUM Souhila, «La valorisation des ressources humaines comme facteur stratégique de création d'avantage concurrentiel : Cas d'entreprises algériennes. », thèse doctorat, UMMTO

Quant à la contribution individuelle, elle vise à améliorer le capital de compétences des individus. Cela peut se traduire par l'augmentation du niveau d'éducation et d'expérience professionnelle, la capacité à accomplir diverses tâches (polyvalence) et la certification des compétences auprès d'organismes externes de renom.

En combinant ces deux aspects, l'entreprise peut mettre en place un bassin de compétences solide et en constante évolution. Les pratiques de GRH contribuent à créer un environnement favorable à l'acquisition, au développement et à la valorisation des compétences, tandis que les individus investissent dans leur propre développement professionnel pour renforcer leur capital de compétences.

Ce processus de création d'un bassin de compétences en ressources humaines est essentiel pour assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Il permet à l'organisation de disposer des compétences nécessaires pour faire face aux défis du marché et pour se démarquer de la concurrence.

Tableau.02 : Eléments contribuant à l'obtention d'un bassin de compétences RH

<i>Organisation</i>	<i>Individu</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planification des effectifs ✓ Processus de recrutement ✓ Processus de sélection ✓ Programmes de formation 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Scolarité ✓ Expérience de travail ✓ Niveau de polyvalence ✓ Certification des qualifications par des organismes externes

Source : Grisé J. et al. (1997), op cit., p 8.

1.3.2.2. La mobilisation du bassin de compétences ressources humaine.¹

Une fois que le bassin de compétences en ressources humaines a été créé et développé, il est crucial pour l'entreprise de mobilisateur afin de bénéficier d'un avantage concurrentiel.

Grisé et al. (1997) rendent la mobilisation comme les efforts déployés par l'organisation et les individus pour exploiter les capacités du réservoir de capital humain. Ils soulignent que permettre aux ressources humaines de trouver leur place au sein de l'entreprise favorisent leur épanouissement professionnel et les motivent à donner le meilleur d'eux-mêmes pour contribuer à la création de richesse et à la compétitivité de l'entreprise.

¹ OUSIDHOUM Souhila, op cite

Tout comme la création et le développement du bassin de compétences en ressources humaines, la mobilisation peut être induite à travers deux types de contributions : la contribution organisationnelle et la contribution individuelle.

La contribution individuelle se manifeste à travers un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines qui visent à améliorer la mobilisation des individus au sein de l'organisation. Cela comprend des systèmes de participation aux résultats, des pratiques de reconnaissance des efforts, ainsi que des pratiques de développement de carrière. L'objectif de ces pratiques est de tirer.

Tableau.03 : Eléments contribuant à la mobilisation des RH

<i>Organisation</i>	<i>Individu</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Système d'intéressement ✓ Pratiques de rétribution des efforts ✓ Pratiques d'appropriation ✓ Pratiques de développement de carrières ✓ Pratiques d'information ✓ Pratiques d'identification 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Volonté à fournir les efforts ✓ Perception de la sécurité de l'emploi ✓ Sentiment de responsabilisation et d'implication ✓ Climat des relations de travail

Source : Grisé J. et al. (1997), op cit. p 10

Pour ce qui est de la contribution individuelle, elle est déterminée selon ces auteurs par l'étude des facteurs ne relevant pas de l'organisation mais qui peuvent influencer la mobilisation de l'individu.

Elle est constituée de la volonté à fournir des efforts lors de l'exercice de ses tâches, l'instauration d'un bon climat social à travers l'entretien de bonnes relations de travail ainsi que le développement d'un sentiment de responsabilisation, d'implication et d'appartenance à l'entreprise.

Le modèle de Grisé et al (1997) peut être considéré comme étant celui qui explique le mieux la relation qui existe entre les ressources humaines, les pratiques de GRH ainsi que la création d'avantage concurrentiel, ces auteurs concentrent leur analyse sur l'influence des pratiques de GRH en impliquant les ressources humaines dans la conception de ces pratiques.

Section 02 : Les approches du management stratégique des compétences.

Nous avons observé une grande diversité d'approche en ce qui concerne la gestion des compétences. En pratique, nous avons identifié trois types d'approche largement adoptées.

- Apprentissage organisationnelle
- Savoir, pour agir
- Compétences relationnelle

2.1. Apprentissage organisationnelle

Si on s'en tient au grand nombre d'études directement consacrées à l'apprentissage organisationnel, il paraît légitime aujourd'hui de le considérer comme un objet majeur des études organisationnelles trouvant sa place à côté d'autres grands thèmes de recherche comme l'innovation, le transfert de technologie le changement organisationnel ou l'adaptation à l'environnement. « *Dans une perspective plus managériale, l'apprentissage organisationnel peut être conçu comme un facteur essentiel déterminant la compétitivité de l'entreprise lui permettant de distancer ses concurrents* »¹.

L'environnement complexe dans lequel évoluent les entreprises, ainsi que la nécessité d'avoir de bonnes capacités d'adaptation, expliquent l'intérêt croissant pour l'apprentissage organisationnel. Pour répondre à cette nécessité, les entreprises utilisent divers moyens tels que le développement des compétences, qui implique l'acquisition, la transformation, la diffusion et la mémorisation des connaissances construites par le biais de différents processus ou fonctions. Ces processus comprennent la formation continue au sein de l'entreprise, les systèmes de contrôle tels que l'audit, les normes, les procédures, les habitudes et les routines, entre autres.

De nos jours, la compétitivité d'une entreprise ne dépend plus seulement, selon le modèle développé par M. Porter, de sa capacité à bien gérer ses relations avec les acteurs de la filière économique. Elle requiert également un travail interne de l'organisation sur elle-même, en évaluant ses réussites et ses échecs, en développant ses compétences et ses connaissances. L'idéal serait donc de devenir une "organisation apprenante" selon les termes de P. M. Senge en 1991. L'apprentissage devient alors un facteur clé de la réorientation stratégique et de la compétitivité de l'entreprise. Ces réflexions expliquent les principales orientations de la littérature consacrée à l'apprentissage organisationnel. D'une part, il y a des travaux

¹ CH. FILLLOL, L'entreprise apprenante : Le knowledge management en question ?, éd. L'Harmattan, Paris, 2009. PP. 34-47

académiques qui se concentrent principalement sur les processus d'apprentissage, généralement de nature théorique, et lorsque des études empiriques sont menées, elles restent souvent descriptives. D'autre part, il existe une part importante de la littérature d'orientation plus managériale qui explore le concept de l'entreprise apprenante. Ces travaux sont plus prescriptifs et cherchent à identifier des méthodes et des règles applicables par les entreprises pour faciliter les processus d'apprentissage et, finalement, améliorer les résultats et la position concurrentielle de l'entreprise.

Il faut bien avouer que la notion d'apprentissage organisationnel demeure problématique et difficile à définir. « Dans sa définition large, l'apprentissage organisationnel correspond au processus collectif assurant la création et l'acquisition des connaissances »¹.

Diverses théories comportant des définitions jalonnent la littérature, en matière. Dans un souci de clarté et de synthèse, nous présentons les principales définitions dans le tableau suivant :

¹ L. FREDERIC, Processus d'apprentissage organisationnel et partages de Compétences _a l'occasion d'une fusion, thèse de doctorat, EHEC, Paris, 2000. P. 36.

Tableau.04 : Les principales définitions de l'apprentissage organisationnel

<i>Auteur</i>	<i>Définition</i>
CYERT et MARCH (1963)	✓ Adaptation de l'organisation à son environnement.
ARGYRIS et SCHON (1978)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action. ✓ Une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel que soit le moyen (connaissances, compréhension, savoir-faire, techniques et pratiques).
DUNCAN et WEISS (1979)	✓ Connaissances des liens de causalité entre les actions de l'entreprise et les réactions de l'environnement.
KOLB (1984)	✓ Création de savoirs à partir de l'action organisationnelle.
FIOL et LYLES (1985)	✓ Processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettant une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement.
BENNIS et NANUS(1985)	✓ Moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement.
HUBER (1991)	✓ Processus par lequel une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auquel l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles.
GARVIN (1993)	✓ Processus par lequel une organisation crée, acquiert et transforme ses connaissances et grâce auquel elle modifie ses comportements et ses schèmes d'interprétation, de décision et d'action.
DODGSON (1993)	✓ Processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles. Il peut être conçu comme l'acquisition de compétences nouvelles ainsi que comme l'amélioration de compétences existantes.
INGHAM (1994)	✓ Processus social d'interactions produisant de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire. L'apprentissage est une démarche cognitive, un processus heuristique de compréhension et de créativité qui opère dans un nouveau schéma de connaissances

Dans une entreprise, l'apprentissage organisationnel est considéré comme un processus d'acquisition d'informations, qu'elles soient sous forme de connaissances, de compréhension, de savoir-faire, de techniques ou de pratiques. Il vise à améliorer les actions en s'appuyant sur de nouvelles connaissances, ce qui permet une compréhension approfondie de l'entreprise et de son environnement. Il s'agit d'une démarche par laquelle les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles. L'apprentissage peut être considéré comme une amélioration des compétences existantes et la conversion des nouvelles connaissances acquises en de nouvelles compétences.

2.1.1. Les perspective de l'apprentissage organisationnelle

Selon Paul Shrivastava, il existe quatre perspectives complémentaires de l'apprentissage organisationnel. Chacune de ces perspectives offre une vision différente du phénomène de l'apprentissage organisationnel, qui peut être décrit en termes d'adaptation, de développement de théories pour une utilisation organisationnelle, de gestion des connaissances et de capitalisation de l'expérience au sein de l'organisation.

2.1.1.1. L'apprentissage organisationnel comme adaptation

L'apprentissage organisationnel devient indispensable en raison de la complexité de l'environnement. Les organisations efficaces sont celles dont les membres ont la capacité d'apprendre à anticiper et prédire les changements dans leur environnement, à reconnaître leur influence, à rechercher des stratégies appropriées pour y faire face, et à développer les structures nécessaires pour les mettre en œuvre.

Dans cette perspective, l'apprentissage organisationnel devient le processus permettant d'identifier les changements et les contextes au sein de l'organisation. Selon Cyert et March (1963)¹, l'adaptation se produit au niveau collectif de l'organisation et se concentre sur les trois phases distinctes du processus décisionnel : l'adaptation des objectifs, l'adaptation des règles ordinaires et l'adaptation des règles remises en question.

Dans ce contexte, la théorie comportementale de l'entreprise soutient que les organisations ajustent leurs objectifs en fonction de leurs propres expériences et de celles des autres entreprises. L'organisation accorde une attention sélective à l'environnement, le choix des critères de sélection de l'information et le codage du langage utilisé pour communiquer

¹ Cyert et March. A Behavioral Theory of the Firm ,Englewood Cliffs, N.Y : Prentice-Hall, 1963.

l'information sur les alternatives et leurs conséquences sont influencés par l'expérience accumulée par l'organisation.

2.1.1.2. L'apprentissage organisationnel comme développement des théories d'usage

Chris Argyris et Donald Schon (1978) appellent l'apprentissage organisationnel « la construction et la modification des théories d'usage à travers l'examen individuel et collectif »¹, Ces auteurs ont recours à la perspective de la théorie d'action de l'apprentissage organisationnel qui dérive des théories sociologiques de la connaissance et du concept d'action d'inférence.

Karl Weick propose le modèle "Établissement-Sélection-Retention"² pour expliquer les processus organisationnels et donner un sens aux actions des membres de l'organisation. Les croyances et les hypothèses forment les cartographies causales à travers lesquelles les membres perçoivent et partagent la réalité organisationnelle. Le partage de cette réalité par le biais de négociations mutuelles des cartographies cognitives constitue l'apprentissage des membres.

Dans ce contexte, l'apprentissage implique le partage des hypothèses au sein d'une industrie et l'identification des stratégies les plus appropriées pour guider les changements organisationnels.

2.1.1.3. L'apprentissage organisationnel comme gestion des connaissances

Dans son ouvrage "The Tacit Dimension", Michael Polanyi³ identifie deux types de connaissances : les connaissances explicites, qui sont formalisées et facilement transmissibles entre individus, et les connaissances tacites, qui sont des connaissances personnelles issues de l'expérience. La gestion des connaissances implique l'identification et l'analyse des connaissances disponibles et à acquérir, ainsi que la planification et le contrôle des actions visant à développer le capital intellectuel afin d'atteindre les objectifs organisationnels. L'expérience individuelle et qui mobilisent les croyances et valeurs personnelles.

Dans les organisations, les connaissances tacites sont considérées comme la clé véritable de l'action. Les ressources de connaissances font partie d'une chaîne de transformation ou d'un processus comprenant plusieurs étapes : les données constituent la matière première de la chaîne, l'information est une donnée qui présente une forme et un

¹ Chris Argyris et Donald Schon :Organizational Learning, Ed.Reading. Massachusetts : Adisson-Wesley 1978.

² Karl Weick :The Social Psychology of Organizing, , Ed.Reading. Massachusetts : Adisson-Wesley 1969

³ Michael Polanyi : The Tacit Dimension. Routledge and Kegan paul , London 1966.

contenu utiles pour une tâche spécifique, tandis que les connaissances permettent l'exécution des tâches, la prise de décision et la résolution de problèmes.

Les cas, les règles et les modèles sont trois types de connaissances qui s'acquièrent par l'accumulation d'informations organisées progressivement par catégories dans divers moyens de stockage tels que des ouvrages, des manuels, des bases de données, des supports magnétiques, etc. Les connaissances sont structurées, codifiées et subissent des processus de concentration successifs, ce qui accroît leur utilité.

2.1.1.4. L'apprentissage organisationnel comme capitalisation de l'expérience

Le concept d'apprentissage organisationnel implique une adaptation continue aux changements environnementaux des entreprises. Il génère un répertoire de compétences et de routines (connaissance organisationnelle) qui peuvent être développées pour des circonstances spécifiques. Dans cette perspective, les compétences sont soumises à l'apprentissage, qui est un processus organisationnel par lequel les entreprises accumulent et améliorent leurs compétences, soit en interne, soit en collaboration avec d'autres.

L'apprentissage réalisé par la gestion de l'expérience vise à accumuler et diffuser un savoir durable. Cet apprentissage doit éviter la perte de connaissances issues de l'expérience lors de mutations internes, telles que la dispersion des équipes à la fin d'un grand projet ou l'interruption de la production. La question qui se pose est donc la suivante : comment diffuser les apprentissages réalisés dans une partie de l'organisation à l'ensemble de celle-ci ?

Nous savons que l'expérimentation est un apprentissage lié à des projets spécifiques, tels que la gestion d'une coopération ou la transformation en profondeur des méthodes de production. Le projet régénère le système et redéfinit les activités. Dans ce cas, l'apprentissage se concentre sur l'intelligence de l'expérimentation et implique une réflexion constructive. Les connaissances sont produites par l'acquisition de savoir-faire et la réflexion. En effet, l'objet d'apprentissage se transforme à travers l'apprentissage lui-même.

L'apprentissage peut également se faire par transfert de connaissances d'une organisation à une autre, grâce à des mécanismes tels que l'imitation et l'intégration (recrutement de personnel compétent ou acquisition d'entreprises). Il est essentiel de prendre en compte la notion d'expérience transférable et pertinente. Cette notion revêt une grande importance dans les opérations d'acquisition, de fusion ou d'alliance, et c'est pourquoi un travail préalable important doit être réalisé pour identifier les conditions de transférabilité des meilleures pratiques et le partage des connaissances entre les organisations.

En résumé, c'est à travers les expériences passées que l'organisation apprend à adapter ses objectifs, à accorder une attention sélective à l'environnement et à rechercher des solutions aux problèmes organisationnels. Les systèmes d'apprentissage organisationnel interprètent et communiquent les connaissances pertinentes pour la prise de décision, tout en cherchant à expliciter les connaissances tacites des individus dans une base de connaissances organisationnelle.

2.1.2. La connaissance personnelle versus connaissance sociale

L'épistémologie de la possession constitue la position dominante dans la littérature sur l'apprentissage organisationnel et se fonde sur deux postulats : la connaissance est construite par l'individu et revêt deux formes distinctes tacite et explicite. Cette épistémologie a fait l'objet de nombreux développements : une perspective statique tout d'abord (Levitt et March 1988) puis une perspective dynamique (Nonaka et Takeuchi 1995).

2.1.2.1. La perspective statique

La connaissance est perçue comme un processus de transformation ou d'articulation des informations. Par l'accumulation et la juxtaposition, les données se transforment en ce que l'on appelle des informations, c'est-à-dire qu'elles acquièrent une valeur ajoutée en se reliant les unes aux autres et deviennent porteuses de sens. Le terme d'information est souvent polysémique et est fréquemment associé à celui de connaissance.

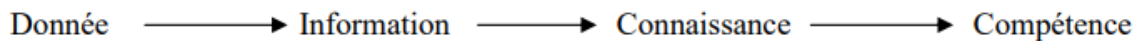
Sur ce point plusieurs définitions de l'information coexistent : pour Mélese (1990) : « est information pour un être vivant (ou un automate) tout signal, tout message qui produit un effet sur son comportement ou sur son état cognitif ».

Pour Reix (1995), l'information est un facteur « qui modifie notre vision du monde, qui réduit notre incertitude. L'information crée une différence ; c'est un renseignement au sens courant du terme »¹

En résumé, on peut dire que l'information est une donnée qui a un sens, elle est structurée, organisée et classée pour devenir une connaissance.

La chaîne de transformation des données en compétences développée par Mack (1995), explicite sa formation :

¹ REIX R., Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, Revue Française de Gestion, n°105, p. p17-29, Septembre-Octobre 1995.

Figure.07 : La chaîne de transformation des données

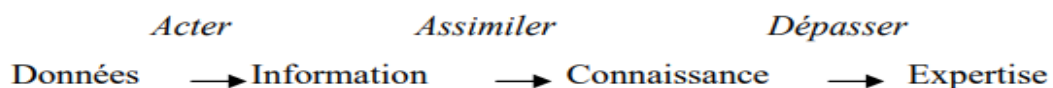
Source : Manfred Marck « l'organisation apprenante » in Revue Française de Gestion, sept-oct. 1995

La connaissance est la résultante d'un processus de transformation et d'articulation de données et/ou d'informations. On peut parler alors de stock ou de réservoir de connaissance.

2.1.2.2. La perspective dynamique

Certains auteurs adoptent une approche dynamique de la connaissance, en mettant en avant l'importance de l'articulation des informations souvent mentionnée dans les approches statiques. L'articulation, ou l'assemblage des données, implique l'agrégation, le traitement et la compréhension des informations par l'individu qui leur donne un sens¹. Selon cette perspective, la connaissance est un processus plutôt qu'un résultat, et elle ne peut être appréhendée qu'à travers les interactions entre le sujet et l'objet. Dans cette optique, la construction de sens implique un acteur qui interprète les signaux de son environnement en utilisant ses capacités cognitives.

Il doit acter les données, c'est-à-dire les considérer comme intéressantes et pertinentes pour leur accorder le statut d'information, cette dernière est assimilée, intégrée dans les modèles mentaux et croyances de l'acteur. « La connaissance n'est plus un objet mais un processus qui diffère selon l'interprétation qu'en font les individus »². En réponse à Mack (1995), Liebowitz et Beckman proposent un schéma de « construction dynamique de la connaissance »

Figure.08 : La construction dynamique de la connaissance

Source : Liebowitz, J, and Beckman, T :knowledge organisations: What every managers should know. Ed CRC Press LLC, Florida 1998.

¹ PIAGET J., Problèmes de psychologie génétique, Denoël, Paris, 1972

² NONAKA I., "The knowledge creating company", Harvard Business Review, pp. 96-104, Novembre-Décembre 1991.

2.1.3. Savoir tacite et savoir explicite

Le tableau suivant explique bien la différence existante entre les deux types de connaissances et ce à travers plusieurs aspects :

Tableau.05 : Savoir tacite et savoir explicite dans l'entreprise apprenante

<i>Savoir tacite</i>	<i>Savoir explicite</i>
✓ Savoir-faire empiriques	✓ Savoir faire repérés
✓ Nombreux	✓ Peu nombreux
✓ Non formalisés	✓ Formalisés
✓ De transmission orale	✓ De transmission écrite
✓ Très contextualisés	✓ Décontextualisés
✓ Fondement de l'identité d'une communauté	✓ De portée générale pour l'organisation

Source : D'après Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi (1997)

2.1.3.1. La conversion des connaissances

Nonaka Takeuchi (1997) distinguent quatre modes de conversion de connaissances : La socialisation, l'extériorisation, la combinaison et la l'intériorisation.

- **La socialisation** : La socialisation est « le processus interactif par lequel les membres d'une équipe construisent des représentations et des formes d'expériences partagées »¹

La socialisation repose sur le partage d'expériences. Les réunions jouent un rôle essentiel dans le partage des connaissances pour le développement d'un projet en cours. De plus, les membres socialisent également la connaissance tacite grâce à l'observation, l'imitation et la pratique. Les interactions avec les consommateurs constituent également une source de socialisation.

- **L'extériorisation** : L'extériorisation implique la conversion des connaissances tacites en connaissances explicites. Elle se base sur le dialogue, la réflexion collective utilisant des métaphores, des analogies et des modèles.
- **La combinaison** : La combinaison est le processus par lequel les membres se coordonnent et explicitent leurs connaissances propres pour forger la connaissance commune. Elle

¹ Divry C., Debuissou S et Torre A : compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation, in revue française de gestion Mars-Avril- Mai 1998. page 115-127.

trouve ses racines dans la théorie du traitement de l'information. Les individus échangent et combinent les connaissances par les moyens de documents, réunions, conversations téléphoniques et réseaux de communication informatisés.

- **L'intériorisation** : L'intériorisation se fonde sur l'utilisation des connaissances explicites pour enrichir la base personnelle de connaissances tacites de l'individu. Elle est étroitement liée à l'apprentissage organisationnel. La documentation (documents, manuels) ou les récits oraux facilitent le transfert des connaissances explicites à d'autres personnes. L'intériorisation repose sur les moyens qui aident les membres de l'organisation à accéder aux expériences des autres membres.

Tableau.06 : La conversion des connaissances

	<i>Connaissances tacites</i>	<i>Connaissances explicites</i>
Connaissances tacites	Socialisation	Extériorisation
Connaissances explicites	Intériorisation	Enrichissement

Source : Selon le modèle de Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi (1997)

2.2. Les compétences relationnelles

Les compétences relationnelles sont les aptitudes à bien communiquer et travailler efficacement avec les autres.

2.2.1. Dimension et définitions relatives au bien-être au travail

Le bien être au travail est le facteur le plus développé récemment dans sa littérature, mais dans ces concepts reste toujours flou, c'est-à-dire qui ne faisant pas l'objet de consensus. Cependant, nous avons recensé dans le tableau ci-après, les différents concepts relatifs au bien-être au travail avec leurs dimensions associées.¹

¹ Nathalie Bernard, « Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes », Université Grenoble Alpes, 2019, pp46-47.

Tableau.07 : Représentation des différents concepts relatifs au bien-être au travail avec leurs dimensions associées.

<i>Termes utilisés dans la littérature</i>	<i>Dimensions du concept</i>
Bien-être affectif au travail	✓ Dépression – Plaisir, Ennui – Enthousiasme, colère – Placidité, Anxiété – Confort, Fatigue – Vigueur
Bien-être du salarié au travail	✓ Cohérence de rôle – Conditions adéquates à l'exercice de ses tâches. ✓ Cohérence entre sa pratique et le sens donné à son travail.
Bien-être de la personne au travail	✓ Hygiène, santé, sécurité, embellissement des locaux
Bien-être psychologique au travail	✓ Adéquation interpersonnelle au travail, épanouissement au travail, sentiment de compétence au travail, volonté d'engagement au travail.
Bien-être au travail	✓ Mécontent – Heureux ; Inquiet – Content ; Déprimé – Enthousiaste
	✓ Symptômes médicaux (physiques et psychologiques) Expériences de vie (générales et au travail)
	✓ Moral, détresse, satisfaction au travail.
	✓ Relations entre collègues, Management, Temps, Environnement physique de travail.
	✓ Sens – Lien – Activité - Confort

Source : Nathalie Bernard, « Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes », Université Grenoble Alpes, 2019, p47.

2.2.2. Modèles relatifs au bien-être au travail

Dans un premier temps, nous débutons par une exposition des modèles relatifs au mal-être ou au stress, un concept qui a été largement étudié. Ensuite, nous abordons les modèles spécifiques au bien-être au travail, qui sont beaucoup moins nombreux.

Il s'agit ici de couvrir les deux facettes du concept : « la facette pathogénique (mal-être et stress) et la facette salutogénique (bien-être) »¹

2.2.2.1. Les modèles du mal-être, du stress

Nous allons maintenant développer plusieurs modèles explicatifs du mal-être au travail qui peuvent être regroupés selon deux approches :²

- L'approche centrée sur la perception du travail,
- L'approche centrée sur l'organisation du travail.

Tableau.08: Types d'approche des modèles de Mal-être au travail.

<i>Approches centrées sur :</i>	<i>Postulat des modèles :</i>
La perception du travail	✓ Les situations de mal-être sont avant tout causées par la perception qu'ont les individus de leur travail (contenu, environnement, composantes du travail)
L'organisation du travail	✓ C'est l'organisation du travail qui est source de mal-être

Source : Nathalie Bernard, « Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes », Université Grenoble Alpes, 2019, p50

2.2.2.2. Les modèles du bien-être au travail.

Les modèles qui conceptualisent le bien-être au travail englobent à la fois le bien-être et le mal-être, avec certains se concentrant davantage sur la santé psychologique au travail. Certains modèles sont spécifiquement élaborés pour le contexte professionnel, tandis que d'autres sont des extensions du bien-être général adaptées à la sphère du travail.³

- **Le modèle de bien-être au travail de Warr (1990).**

Ce modèle comprend trois axes : heureux-mécontent, content-inquiet, enthousiaste-déprimé. Ce schéma suivant modèle de forme elliptique, est conçu pour s'appliquer aussi bien au bien-être en général qu'au bien-être au travail⁴.

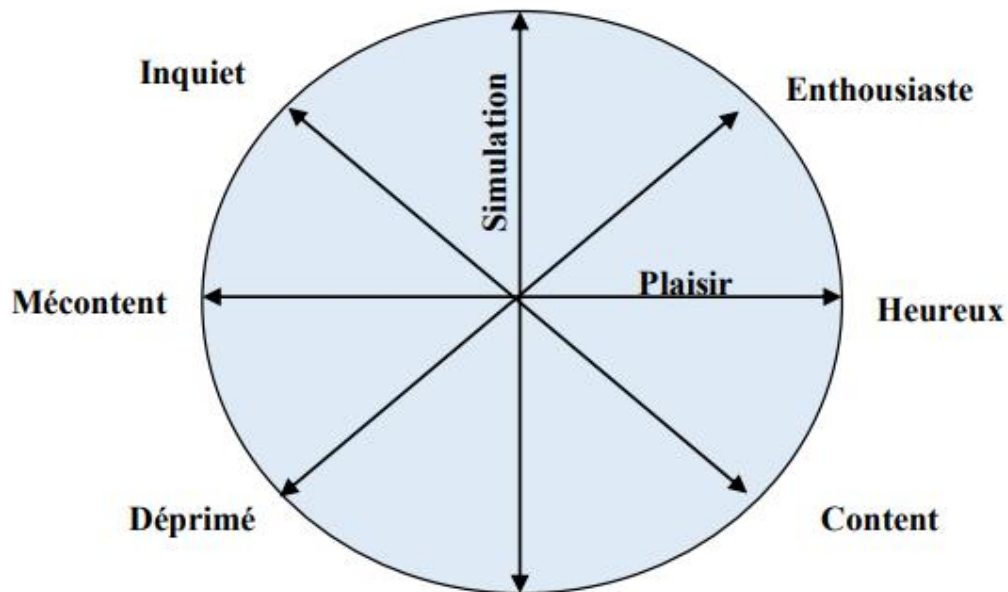
¹ Nathalie Bernard, Op.cit, p49-50.

² Nathalie Bernard, Op.cit, p56.

³ Nathalie Bernard, Op.cit, p56.

⁴ Ibid, p56.

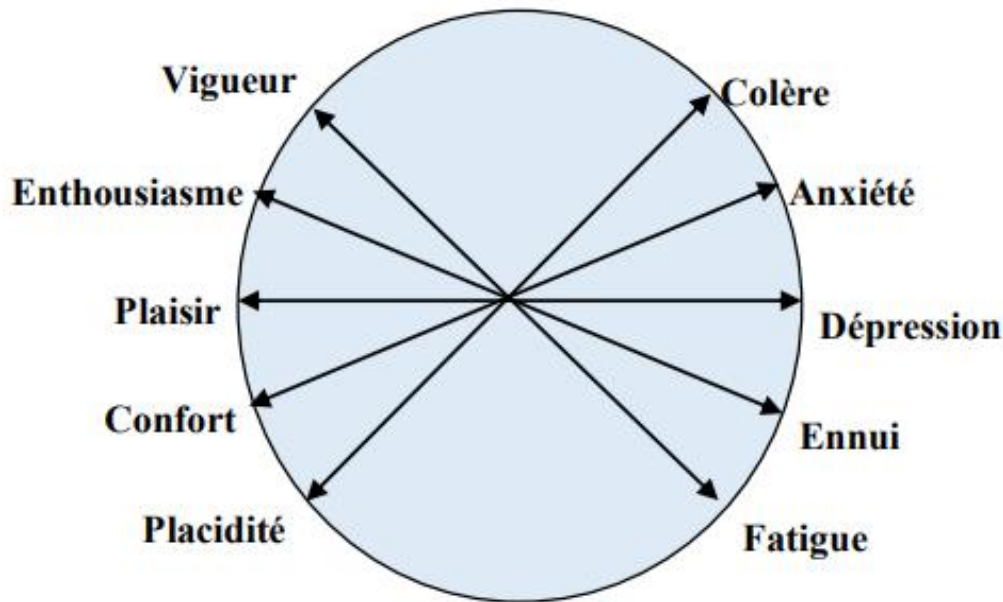
Figure.09 : Les trois axes de la mesure du bien-être selon Warr (1990)



Source : Nathalie Bernard, « Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes », Université Grenoble Alpes, 2019, p56.

Dans la lignée des travaux de Warr (1990), Daniels (2000)¹ reprend deux des trois axes de Warr (2000) et introduit trois nouveaux axes, ce qui donne finalement les cinq couples suivants : anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur, colère-placidité. L'outil de mesure du bien-être qui en découle est similaire à celui de Warr, à l'exception du nombre d'adjectifs qui passe de 18 à 30.

¹ Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294

Figure.10 : Modèle du bien-être de Daniels (2000).

Source : Nathalie Bernard, « Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes », Université Grenoble Alpes, 2019, p56

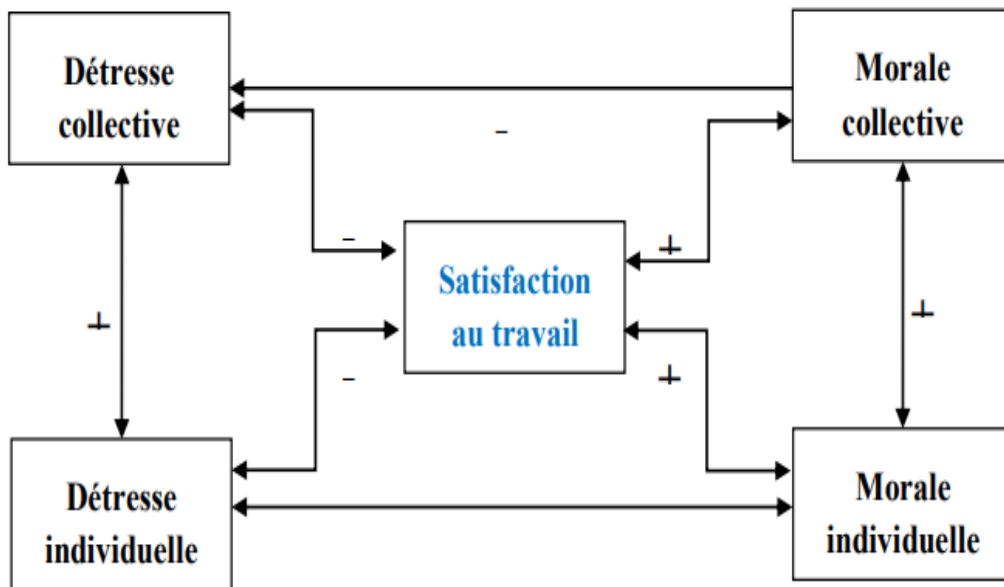
Danna et Griffin (1999) décrivent quant à eux le bien-être au travail comme un construit incluant à la fois des symptômes médicaux physiques et psychologiques, des expériences de vie générales et des expériences liées au travail. Le bien-être au travail est dans cette perspective composé principalement de la santé et de la satisfaction. Cette approche décrit la qualité de vie plutôt que le bien-être et s'inscrit dans le prolongement des travaux de Diener même s'il semble acquis que la satisfaction et le bien-être constituent deux concepts distincts qui ne devraient pas être imbriqués l'un dans l'autre.

Figure.11 : Modèle de bien-être et de santé au travail de Danna et Griffin (1999)

Source : Nathalie Bernard, « Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes », Université Grenoble Alpes, 2019, p58

Selon Cotton et Hart (2003)¹ considèrent que le bien-être au travail est constitué de satisfaction au travail, de moral (individuel et collectif) et de détresse (individuelle et collective)².

Figure.12 : Modèle de bien-être au travail de Cotton et Hart (2003)



« + » indique une relation positive et « - » indique une relation négative

Source : Source : Nathalie Bernard, « Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes », Université Grenoble Alpes, 2019, p56

▪ **Le modèle de bien-être psychologique au travail de Dagenais-Desmarais (2010)**

Est basé sur deux axes qui sont :

- **Le premier axe :** Est la « sphère de référence », se réfère à l'expérience positive

vécue par l'individu au travail et est composée de trois sphères³

- La sphère individuelle : Représente l'état positif d'un salarié par rapport à lui-même ;
- La sphère relationnelle : reflète l'état positif d'un salarié par rapport à l'interaction sociale qu'il éprouve dans son travail.
- La sphère organisationnelle : Renvoie à l'interaction entre le salarié et son organisation).
-

¹ Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance : A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127.

² Nathalie Bernard, Op.cit, p58

³ Nathalie Bernard, Op.cit, pp58-59

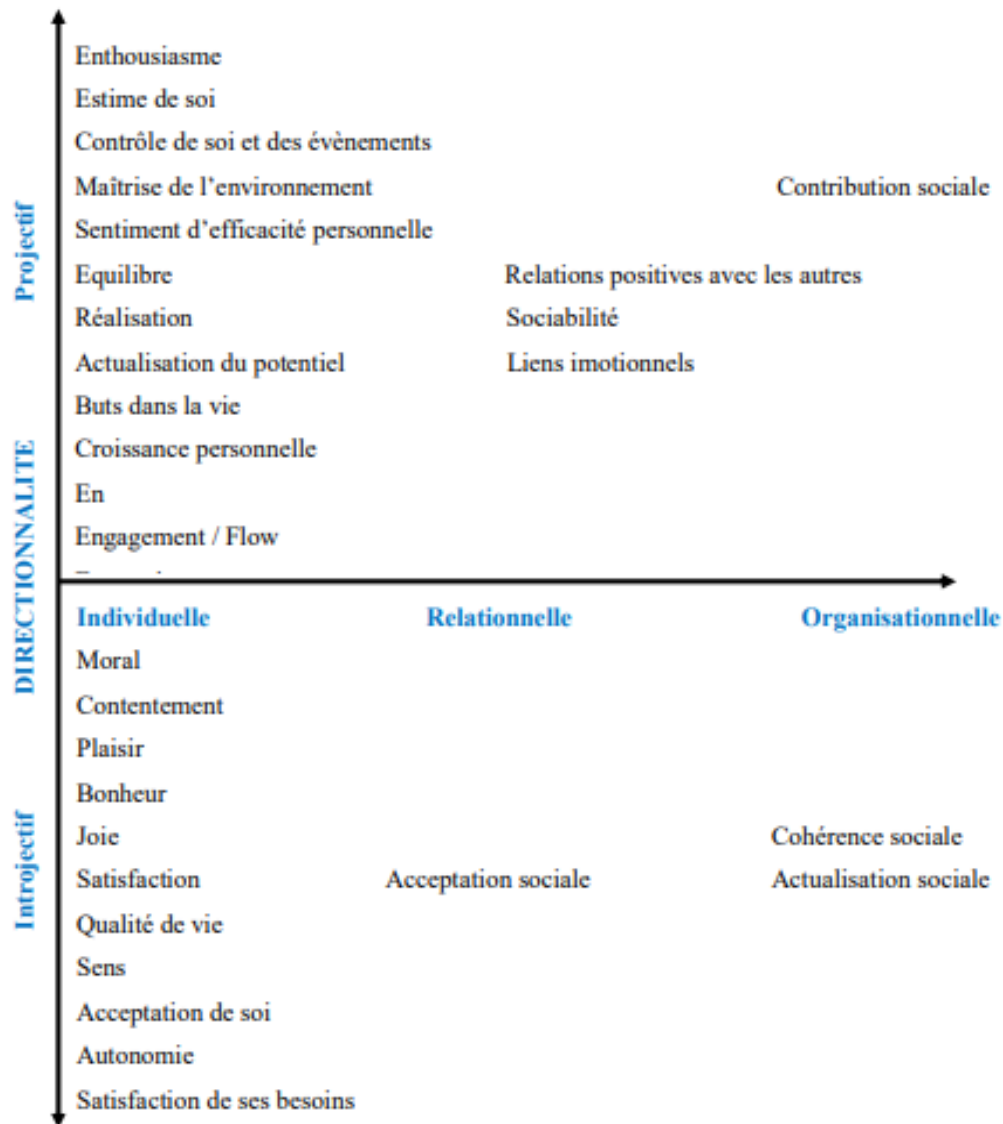
- **Le deuxième axe :** Est la « directionnalité » qui représente le mécanisme par lequel le salarié élabore son expérience positive et qui se réalise de deux manières opposées :
 - Le travail projectif décrit la construction de l'expérience positive du salarié par l'extériorisation vers un objet donné
 - Le travail introjectif la décrit par l'intériorisation de l'objet).

Les deux axes peuvent être combinés et donner lieu à six dimensions du bien-être psychologique au travail :

- Le bien-être psychologique au travail projectif-individuel : sentiment d'efficacité personnelle, de l'actualisation de soi et des émotions positives.
- Le bien-être psychologique au travail projectif-relational : relations épanouissantes
- Le bien-être psychologique au travail projectif-organisationnel : engagement du salarié dans son milieu et participation à la réussite de l'organisation.
- Le bien-être psychologique au travail introjectif-individuel : satisfaction du salarié en regard des différentes tâches effectuées.
- Le bien-être psychologique au travail introjectif-relational : considération ressentie par le salarié dans l'interaction avec ses collègues de travail.
- Le bien-être psychologique au travail introjectif -organisationnel : capacité d'adaptation du salarié dans son environnement de travail.¹

¹ Nathalie Bernard, Op.cit, p58.

Figure.13: Classification des dimensions du bien-être



Source : Nathalie Bernard, « Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes », Université Grenoble Alpes, 2019, p59.

2.2.3. Le comportement de citoyenneté organisationnelle.

2.2.3.1. Le comportement humain au sein de l'entreprise

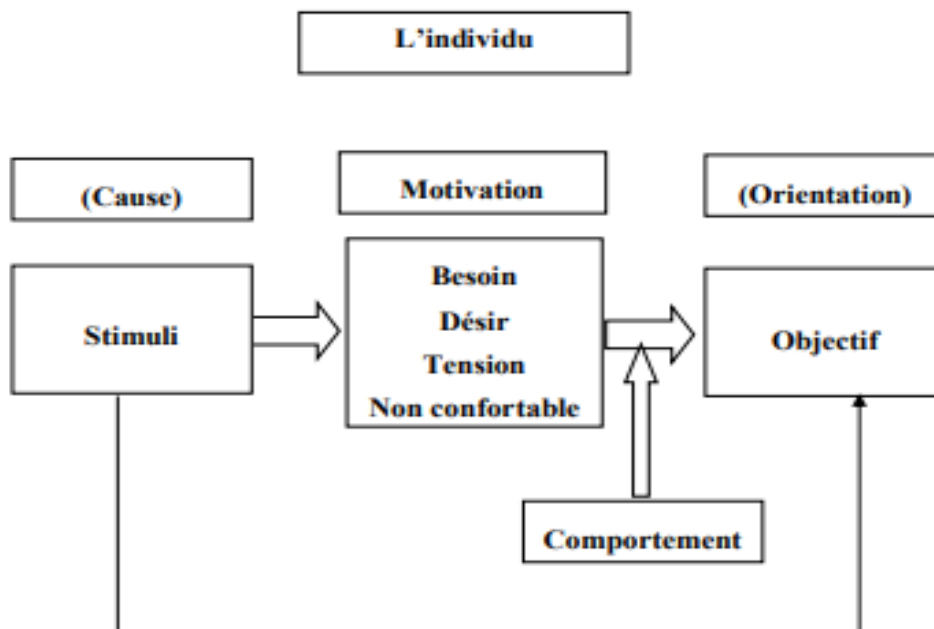
La compréhension des comportements et le développement des compétences des individus au sein des entreprises sont essentiels pour leur survie. Selon Thévenet, il est illusoire de croire que le management peut influencer directement les individus pour améliorer leur relation avec l'entreprise. Il est primordial de comprendre la logique

individuelle, sa rationalité, non pas dans le but de les changer, mais pour trouver des compromis et des terrains d'entente¹.

2.2.3.2. Processus de comportement

Selon Savall & Zardet, le comportement est défini comme étant : «un ensemble de manifestations de l'homme effectivement observées et qui ont une incidence sur son environnement physique et social»² Selon, les processus de comportement sont similaires pour tous les individus. Il souligne la présence de trois éléments qui sont simultanément en interrelation : les comportements causés, motivés et orientés par les objectifs.

Figure.14 : Représentation du processus de comportement.



Source : TABET AOUL Wassila et ZERROUKI Mohammed Amine, « La culture d'entreprise : Quel impact sur le bien-être des salariés au travail ? », Article publié le 30/12/2015, université Tlemcen, p 379.

Cette figure nous montre que le processus de comportement est le même pour tous les individus au travail qui est déterminé par la réaction aux stimuli (ou causes), lesquels sont filtrés par les besoins, les désirs, les tensions, etc.

¹M. Thévenet : « La culture d'entreprise ». Ed. Presses Université de France, 1993.

² F. A. Bailly, D. Bourgeois et al : « Comportements humains et management ». Ed. Pearson Education France, 2006, p66.

2.2.3.3. Déterminants du comportement des individus au travail

Une proposition fondamentale tirée des travaux de Kurt Lewin affirme que le comportement humain est le résultat de l'interaction entre la personne et son environnement. Selon cette proposition, représentée par l'équation $C = f(P \wedge E)$, en modifiant l'environnement, il est théoriquement possible d'orienter les comportements de la majorité des individus qui évoluent dans cet environnement. Toutefois, il est important de noter que l'intensité du changement des comportements individuels peut varier d'une personne à l'autre, car le facteur personnel modulera les effets de l'environnement.

L'environnement de travail, qui englobe des éléments tels que la culture d'entreprise, les objectifs et les politiques, le leadership et la structure des groupes, ainsi que la communication, joue un rôle crucial dans l'influence du comportement des individus. Ces facteurs interagissent avec la personnalité, les perceptions et les attitudes de chaque personne, et peuvent donc avoir un impact sur son comportement.

2.3. Savoir pour agir

L'apprentissage par la pratique signifie l'acquisition des connaissances ou des compétences par l'expérience directe et l'action plutôt que par la théorie ou la formation formelle.

2.3.1. Apprentissage en simple et double boucle.

2.3.1.1. Apprentissage en simple boucle

L'apprentissage en simple boucle, également connu sous le nom de boucle simple d'apprentissage ou apprentissage répétitif, est un processus d'acquisition de connaissances ou de compétences qui implique la répétition d'une tâche ou d'une activité dans le but d'améliorer la performance. Dans ce type d'apprentissage, l'accent est mis sur la répétition et la pratique constante pour renforcer les connexions neuronales et développer la maîtrise d'une compétence spécifique.

L'apprentissage en simple boucle repose sur le principe selon lequel la répétition régulière d'une tâche permet d'améliorer progressivement les performances et d'automatiser les actions. Cela se produit souvent dans des domaines tels que la musique, le sport, la danse ou les compétences techniques, où la répétition d'un mouvement ou d'une séquence d'actions est essentielle pour atteindre la précision et la fluidité.

L'idée clé de l'apprentissage en simple boucle est que la pratique constante permet d'acquérir une maîtrise plus poussée de la tâche, ce qui se traduit par une amélioration des

performances. Plus on répète une action, plus on affine les gestes, les réflexes et la coordination nécessaires pour l'exécuter avec succès. Cela conduit à une augmentation de la vitesse, de la précision et de l'efficacité dans l'exécution de la tâche.

Cependant, il convient de noter que l'apprentissage en simple boucle peut présenter des limites. En se concentrant uniquement sur la répétition d'une tâche spécifique, il peut y avoir un risque de stagnation ou d'apprentissage limité dans d'autres domaines. De plus, il est important de veiller à ce que la répétition ne devienne pas mécanique, mais qu'elle soit accompagnée d'une réflexion et d'une analyse constantes pour favoriser une amélioration continue.

En résumé, l'apprentissage en simple boucle consiste en la répétition continue d'une tâche ou d'une activité pour améliorer la performance et développer une expertise dans un domaine spécifique. C'est un processus qui met l'accent sur la pratique régulière et l'affinement des compétences pour atteindre une maîtrise plus avancée.

2.3.1.2. Apprentissage en double boucle

L'apprentissage en double boucle, également appelé apprentissage réflexif ou apprentissage de niveau supérieur, est un processus qui va au-delà de la simple répétition d'une tâche pour inclure une réflexion critique sur les schémas de pensée, les croyances et les valeurs sous-jacentes qui influencent nos actions.

Dans l'apprentissage en double boucle, l'accent est mis sur la remise en question des hypothèses, des modèles mentaux et des pratiques existantes. Plutôt que de simplement chercher à améliorer la performance dans une tâche donnée, on examine de manière critique les raisons pour lesquelles nous faisons les choses d'une certaine manière et si ces approches sont toujours appropriées ou efficaces.

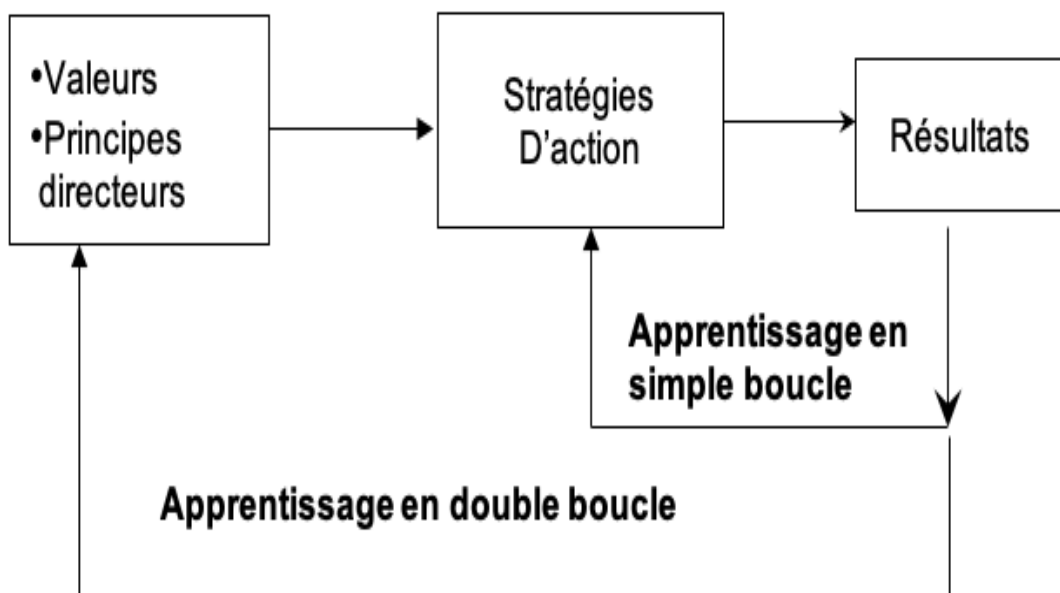
Ce type d'apprentissage implique de prendre du recul et d'analyser nos propres réactions, nos schémas de pensée et nos comportements, ainsi que les systèmes plus larges dans lesquels nous évoluons. Il nous amène à questionner nos croyances et à chercher de nouvelles perspectives et de nouvelles façons de faire les choses.

L'apprentissage en double boucle est souvent associé à l'apprentissage organisationnel, car il favorise l'amélioration des pratiques, des processus et de la culture au sein d'une organisation. Il encourage les individus à remettre en question les normes établies, à rechercher des solutions novatrices et à s'engager dans un apprentissage continu.

L'objectif de l'apprentissage en double boucle est de favoriser une compréhension approfondie des problèmes et des défis auxquels nous sommes confrontés, et d'encourager des changements significatifs et durables dans nos actions et nos comportements. Cela implique souvent de sortir de sa zone de confort, d'accepter les erreurs et les échecs comme des occasions d'apprentissage, et d'être ouvert à de nouvelles idées et perspectives.

En résumé, l'apprentissage en double boucle va au-delà de la simple répétition et de l'amélioration de la performance dans une tâche donnée. Il implique une réflexion critique sur nos schémas de pensée et nos comportements, et une remise en question des croyances et des pratiques existantes. C'est un processus d'apprentissage qui vise à générer des changements profonds et durables, tant au niveau individuel qu'organisationnel.

Figure.15 : Représentation de simple et double boucle



Source : <https://www.learningbydoing.fr>

Tableau.09 : Synthèse des caractéristiques de l'apprentissage simple boucle et apprentissage double boucle

	<i>Apprentissage simple boucle</i>	<i>Apprentissage double boucle</i>
Caractéristiques	Fondé sur des routines ; a l'extérieur de structures existantes	Fondé sur des processus cognitifs en dehors des routines ; Objectifs de changement règles et des routines.
Résultats	Contexte simple, Changement de niveau de comportement ou de performance ; Capacité de résolution de problèmes.	Contexte complexe ; Changement des cadres de référence mentaux ; Développement de nouveaux mythes, de nouvelles histoire, de nouvelles cultes.

Source : Christian Szylar : l'apprentissage dans les organisations. Edition Lavoisier 2006.
Page 59.

2.3.2. Savoir pour agir dans l'œuvre de Chris Argyris.

Pour comprendre toute la richesse de l'ouvrage "Savoir pour agir" de Chris Argyris, il est important de le considérer comme faisant partie intégrante d'une œuvre en constante évolution (lecture diachronique). Chris Argyris, grâce à ses travaux approfondis et riches, est considéré comme l'un des grands noms de la gestion, et ses publications sont maintenant considérées comme des "classiques".

Cependant, ses thèses ne font pas l'unanimité. En remettant en question les pratiques des chercheurs, des consultants et des dirigeants en matière de recherche et d'intervention dans les organisations, Chris Argyris dérange et suscite souvent des réactions passionnées. Son objectif est de créer un monde meilleur, dans lequel les individus remettent en cause leurs jugements et leurs attributions, s'appuient sur des données vérifiables et soumettent leur raisonnement à la critique.

L'œuvre de Chris Argyris présente une forte cohérence, bien que sa pensée ait évolué au fil du temps. Pour le comprendre, il est essentiel de prendre en compte la logique de fonctionnement du domaine de la recherche en gestion, son évolution, ainsi que des éléments relatifs à l'auteur et à son parcours personnel. L'expérience vécue par Chris Argyris, marquée par les injustices subies par sa famille, l'a amené à travailler dur et à se connaître lui-même, en

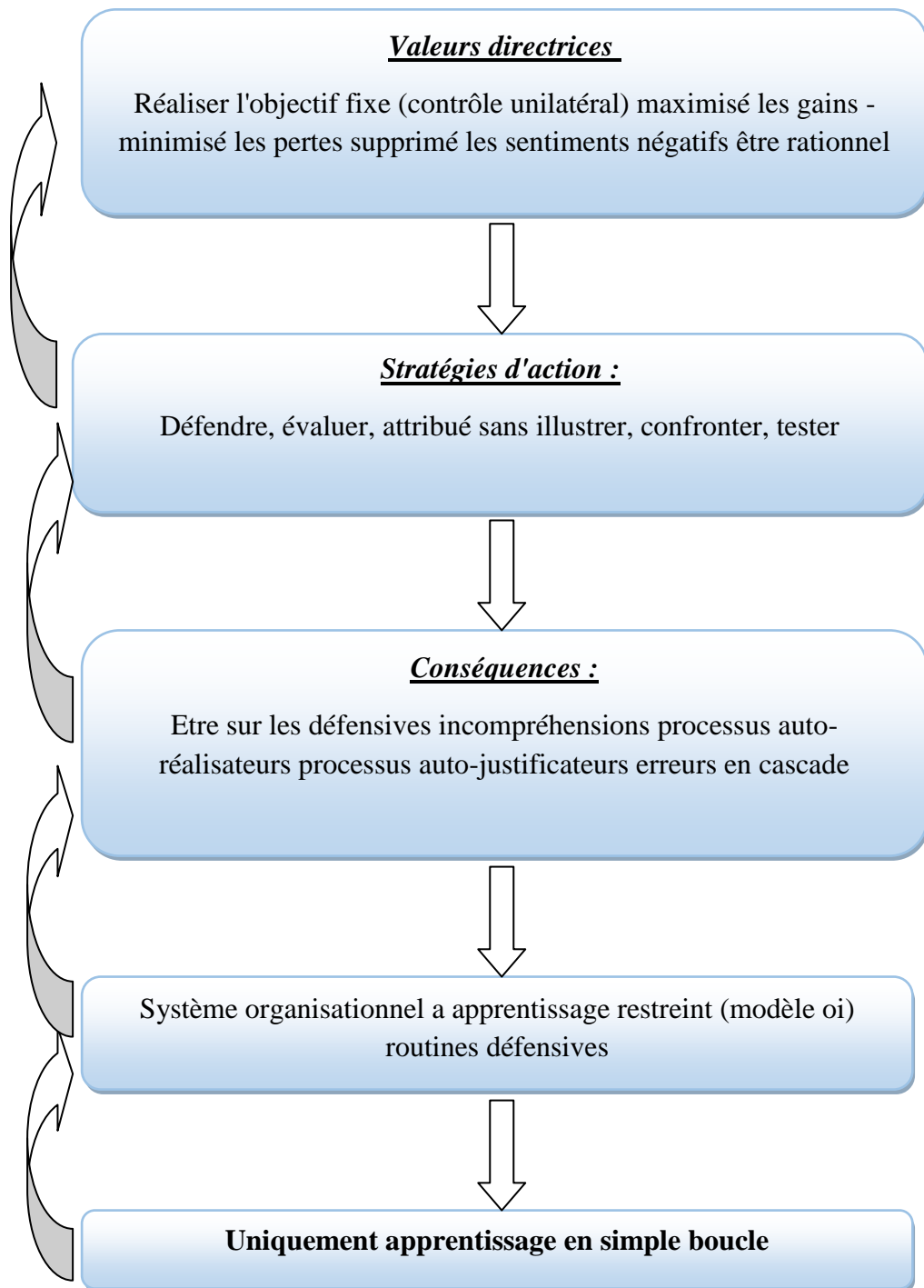
identifiant notamment ses faiblesses. Il considère la notion de justice comme essentielle et cherche à remettre en cause les routines défensives qui maintiennent le statu quo.

Chris Argyris s'attaque aux problèmes que beaucoup considèrent comme difficiles voire impossibles à résoudre. Il dénonce ceux qui se contentent de décrire les problèmes sans chercher à les résoudre et met en avant l'importance de l'action et du changement. Pour lui, l'utilisation d'un cadre théorique est essentielle pour réduire l'incertitude et expliquer les dysfonctionnements des organisations. Il insiste sur la nécessité de mettre en place des actions de changement pour tester la validité d'une théorie et favoriser l'apprentissage individuel et organisationnel.

Chris Argyris a travaillé avec des cabinets de conseil et considère leur rôle central dans la création d'organisations apprenantes. Il a étudié les routines défensives qui entravent la mise en œuvre des actions envisagées. Il a également cherché à former les consultants, les dirigeants et les chercheurs à la méthode de la "science-action". Dans son ouvrage "Savoir pour agir", il combine la recherche-action menée au sein d'un cabinet de conseil avec des connaissances directement applicables à la pratique quotidienne.

En résumé, l'œuvre de Chris Argyris s'inscrit dans une évolution constante. Il remet en question les pratiques existantes, recherche la justice, combat les routines défensives et cherche à créer des organisations apprenantes. Son approche met l'accent sur l'action, le changement, l'utilisation d'un cadre théorique et la remise en question des valeurs directrices.

Figure.16 : Théorie d'usage de modèle I



Source : Bertrand Moingeon, Bernard Rananant, « apprentissage organisationnelle : élément pour un discussion », P19

2.3.2.1. Modifier les théories d'action des individus pour rendre l'entreprise apprenante

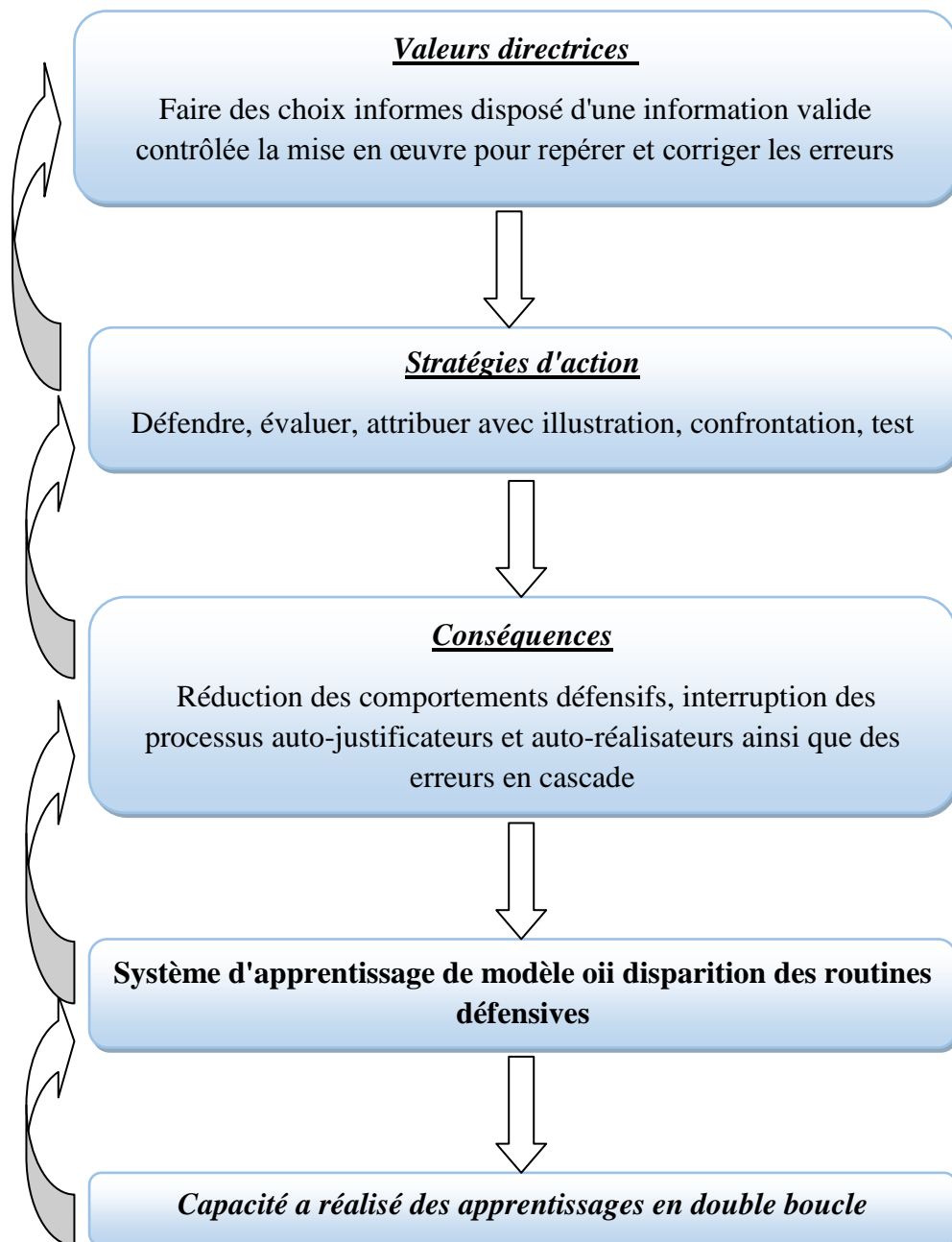
Le cas de la société de conseil présenté dans ce livre met en évidence le fait que les membres des organisations contribuent à maintenir les dysfonctionnements organisationnels, dont ils se plaignent eux-mêmes (par exemple, les jeux politiques). Malheureusement, les actions correctives entreprises sont souvent superficielles car elles ne traitent que les symptômes et non les véritables causes des problèmes. Par exemple, une entreprise a engagé un consultant externe pour mettre en place un programme de gestion de la qualité totale. Avec l'aide des membres de l'entreprise, le consultant a réussi à améliorer le fonctionnement interne et à réduire considérablement les coûts. Dans cette situation, les dirigeants ont tendance à considérer le problème comme résolu. Cependant, ils ne réalisent pas qu'il y a en réalité deux problèmes distincts. L'un concerne la réduction des coûts, que l'intervention du consultant a effectivement résolue. L'autre concerne l'attitude des employés et les routines organisationnelles défensives. Même si les membres de l'entreprise étaient conscients depuis longtemps des sources de gaspillage, ils ont laissé ces dysfonctionnements s'installer et persister. La résolution du deuxième problème nécessite un apprentissage en double boucle. Un autre exemple donné par Chris Argyris dans un article récent publié dans la Harvard Business Review (1994) concerne un PDG qui découvre que les multiples procédures en place dans son entreprise entravent l'innovation. Toute nouvelle idée doit passer par un processus de 275 étapes avant d'être acceptée. Il décide alors de former une équipe chargée de remédier à la situation. L'équipe propose de réduire le nombre d'étapes à 75, ce qui entraîne une augmentation significative du nombre d'innovations. Encore une fois, l'action du PDG semble être efficace et avisée. Cependant, selon Chris Argyris, il s'agit d'un cas d'apprentissage en simple boucle. Dans une perspective d'apprentissage en double boucle, le PDG aurait dû chercher à comprendre comment une telle situation avait pu se développer dans son entreprise et pourquoi le problème n'avait pas été résolu plus tôt.

Chris Argyris et Donald Schön soutiennent que ce sont les théories d'action utilisées par les individus qui génèrent des systèmes organisationnels à apprentissage limité, capables seulement d'apprentissage en simple boucle. Le chercheur-intervenant peut rendre une entreprise apprenante en aidant les acteurs à modifier leurs théories d'action. Dans son ouvrage "Savoir pour agir", Chris Argyris montre comment cette théorie de l'apprentissage organisationnel, qu'il a enrichie au fil des ans, permet, grâce aux connaissances "actionnables" qu'elle produit, d'acquérir une capacité à réaliser des apprentissages en double boucle de

manière durable. Bien que cette approche nécessite une compréhension de l'organisation en tant que système, le levier d'action principal se trouve au niveau des individus.

Les éléments théoriques rappelés ci-dessus servent uniquement de base à la discussion qui va suivre. La théorie proposée par l'auteur dépasse

Figure.17: Théorie d'usage de modèle II



Source : Bertrand Moingeon, Bernard Rananant, « apprentissage organisationnelle : élément pour un discussion », P21

Section 03 : Les outils du management stratégique des compétences

3.1. La formation

Depuis le début des années 1980, le monde du travail a connu d'importants changements, marqués par un déséquilibre croissant entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Il est devenu évident que les connaissances et compétences d'un individu se développent à un rythme rapide, ce qui nécessite une formation continue au sein des organisations afin de répondre efficacement aux exigences du marché du travail.

Aujourd'hui, tous les acteurs économiques voient dans la formation un moyen de permettre aux employés de diversifier leurs compétences pour faire face à l'évolution technologique, qui impacte tous les emplois, quel que soit le secteur ou le niveau de scolarité. La formation ne se limite pas aux cadres et aux professionnels, elle revêt également une importance cruciale pour les employés de base au sein de la structure hiérarchique de l'organisation¹.

La formation joue un rôle clé dans la capacité d'évolution. Son impact ne se limite pas à l'organisation elle-même, mais concerne l'ensemble des secteurs d'activité. Aujourd'hui et à l'avenir, il est essentiel de disposer d'une main-d'œuvre flexible et adaptable. Il est donc nécessaire de mettre l'accent sur la qualité de la formation de base, permettant une adaptation aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure de leur évolution. De plus, la mise en place d'une formation continue est indispensable pour répondre aux exigences croissantes de l'emploi.

Les entreprises d'aujourd'hui sont confrontées à des défis liés aux nouvelles réalités de leur environnement et aux exigences de leurs ressources humaines. Pour y faire face, chaque organisation recourt à des programmes de formation dans le but de développer les compétences et de mettre à jour les connaissances de ses employés pour assurer une adaptation optimale. La formation est considérée comme un moyen d'adaptation et de mise à jour face aux fluctuations constantes de l'environnement. Elle est une préoccupation majeure pour les responsables des ressources humaines.

La formation du personnel est devenue un aspect essentiel de la gestion et du développement des ressources humaines au sein des entreprises. Elle entretient une relation complexe avec le recrutement, en étant complémentaire de celui-ci lorsque celui-ci est suivi

¹ MEKSEM Amine, La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes. Cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), mémoire de magistère, en management des entreprises, UMMTO, p24-25.

d'un programme de formation interne visant à combler les lacunes des nouveaux employés ou à les former aux nouvelles techniques spécifiques de l'organisation. Cependant, elle peut également être en concurrence avec le recrutement. De nombreuses entreprises sont confrontées au choix entre recruter ou former. Ainsi, l'entreprise doit rechercher un équilibre entre le recrutement interne, qui offre des perspectives de carrière aux employés de l'entreprise, et le recrutement externe, qui permet de rajeunir la pyramide des âges de l'organisation, de maintenir son dynamisme et de s'ouvrir aux nouvelles techniques.

Il existe plusieurs types et modes de formation permettant aux entreprises d'évaluer et de choisir les approches les moins coûteuses et les plus efficaces, en utilisant des méthodes pédagogiques favorisant un déroulement optimal de la formation.

3.1.1. La définition de la formation

Selon Cohen : « la formation constitue un processus d'adaptation, permettant à l'entreprise d'ajuster la compétence de son personnels aux évolutions des conditions d'exercice de leurs activités professionnelles. »¹

La formation ainsi définie, désigne des procédures permettant d'améliorer les compétences des salariés compte tenu des différentes évolutions, et ce dans le but de les adapter aux nouveaux contextes professionnels.

Selon P.CANDEAU : « la formation est toute activité qui essaye délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail »²

Selon PERETTI : « par la Formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail ; les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et ceux de l'organisation afin de s'adapter à leur environnement »³

Selon ARDOUIN : « la Formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, car elle inscrit l'action de formation dans un contrat entre le formé et l'entreprise. Elle intègre

¹ ELIE COHEN « Dictionnaire de gestion », Casbah edition E, Alger, 1998, p. 157

² P.CANDAU « audit social : méthodes et techniques pour un management efficace » Edition Vuibert, 1897, p.333.

³ ANDRE DE PERETTI « organiser des formation », Edition hachette , paris , 1991 p28

également la notion de collaboration et d'adhésion, tout en mettant en évidence la notion d'objectif... ».¹

3.1.2. Objectif de la formation

La formation n'est pas seulement l'acquisition de connaissances mais aussi la modification d'un comportement devant des situations nouvelles qui conduisent à améliorer ces connaissances. La politique de formation doit être en cohérence avec la culture de l'entreprise.

3.1.2.1. Objectif de la formation en faveur du salarié

De manière générale, la formation joue un rôle essentiel dans l'adaptation des employés aux nouvelles exigences de leur poste de travail. Pour les nouveaux recrutés, cette adaptation fait souvent partie du processus d'intégration, qui prolonge la phase de recrutement. Elle peut également se dérouler pendant la période d'essai. La responsabilité de former les employés sur leur poste de travail incombe généralement à la hiérarchie. Certaines entreprises organisent des formations collectives pour tous les nouveaux employés, portant notamment sur les domaines de la communication ou des produits.

Grâce à la formation, les employés améliorent leurs connaissances de base, indispensables pour une adaptation rapide. Chaque employé devrait pouvoir, de sa propre initiative ou à l'incitation de son supérieur hiérarchique, améliorer la qualité de son travail, en établissant par exemple des normes de qualité supérieures à celles requises précédemment.

La formation facilite également les échanges d'expériences entre les employés occupant des fonctions différentes au sein de la même organisation, favorisant ainsi les relations verticales et horizontales.

3.1.2.2. Objectif de la formation pour l'entreprise

L'objectif majeur de tout entrepreneur est de déployer tous les efforts nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Pour ce faire, l'action repose sur la valorisation des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles. Les experts reconnaissent cependant que les formations initiales mentionnées constituent un atout fondamental pour l'organisation.

¹ THIERRY ARDOUIN, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer. » 2ème Edition, Dunod, 2006, P10

Il s'agit de s'adapter aux connaissances afin de maintenir et consolider les savoirs des individus dans leurs postes de travail. Ce besoin de formation est identifié lors des entretiens de performance ou des entretiens de formation.

L'acquisition de nouvelles connaissances peut découler des orientations définies par la direction générale. Lorsque le plan de développement identifie le potentiel d'une personne pour occuper de nouvelles fonctions, des actions de formation doivent être envisagées. Ces formations découlent du plan de gestion prévisionnelle des emplois.

La formation est un moyen de communication sociale et de mobilisation pour un projet commun, tel que le lancement d'un projet d'entreprise. Grâce aux échanges transversaux, elle permet d'ajuster les pratiques de communication entre les différents niveaux hiérarchiques, contribuant ainsi à la résolution des conflits. La formation répond à des besoins spécifiques.

Il s'agit ici des formations qui ne sont pas directement liées au contenu du travail, telles que celles concernant l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail. La formation est l'une des conditions d'amélioration de la qualité du travail en favorisant une meilleure circulation des informations entre les unités.

Elle devient nécessaire lors de l'acquisition de nouveaux équipements plus sophistiqués ou de changements dans les modes de production. On constate également qu'elle contribue à améliorer l'adaptation des individus à leur poste de travail, comble les lacunes de leur niveau général et leur permet d'acquérir une certaine polyvalence.

La formation des collaborateurs de l'entreprise est une responsabilité partagée entre l'entreprise et les gestionnaires. Il s'agit de veiller au développement de pratiques cohérentes entre les différentes unités et à la convergence des actions vis-à-vis des objectifs de l'organisation, tout en tenant compte des systèmes de valeurs associés à l'entreprise qui peuvent influencer le contenu et les rôles des différents acteurs.

3.1.3. Les différents modes de formation

Les formations peuvent soit être données en externe par d'autres sociétés, soit être mises en place par l'entreprise, soit se suivre via internet. On parle alors d'e-learning.

3.1.3.1. La formation interne

Lorsqu'il s'agit de former ses employés, une entreprise dispose de deux options : la formation externe dispensée par un organisme agréé externe ou la formation interne. La formation interne repose sur les compétences des salariés "experts" de l'entreprise pour transférer leurs connaissances à d'autres employés moins expérimentés. L'entreprise assume alors le rôle de maître d'œuvre : elle décide des sujets de formation et des contenus en utilisant ses propres ressources telles que les formateurs, le matériel pédagogique, les locaux, etc.

La formation interne est notamment un des outils prédominants dans la mise en place d'une GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) au sein de l'entreprise.

Après avoir identifié les besoins de l'entreprise et de ses salariés, la formation interne permet de :

- Transférer les savoir-faire propres à l'entreprise.
- Valoriser l'expertise de certains collaborateurs.
- Organiser la montée en compétences d'autres salariés.
- Mettre en avant la culture d'entreprise et l'expertise interne.
- Faciliter les échanges entre collaborateurs
- Diminuer les coûts liés à la formation.

Cette formule ne garantit pas toujours la rigueur et l'efficacité pédagogique de l'action et la perspective critique des stagiaires.

3.1.3.2. La formation externe

La formation externe est proposée dans le cadre d'une couverture de formation en collaboration avec des organismes externes. Les entreprises ont le choix entre deux options : la formation interentreprises, où elles envoient quelques employés suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire, ou la formation intra-entreprise, lorsque le prestataire est sollicité pour proposer une formation sur mesure aux salariés de l'entreprise qui en ont exprimé le besoin.

Cette forme de formation peut être dispensée à un groupe de salariés provenant de différentes entreprises (formation inter) ou exclusivement aux employés d'une seule entreprise.

Faire appel à un prestataire externe pour organiser les actions de formation est une option à considérer, notamment lorsque la formation standard répond aux besoins et qu'un nombre limité de salariés est concerné. L'organisme se charge du programme pédagogique, des ressources nécessaires pour assurer le bon déroulement de la formation, ainsi que de l'organisation générale. Cela facilite grandement la mise en place de la formation au sein de l'entreprise.

3.1.3.3. L'E-learnin

Depuis quelques années est apparue une nouvelle méthode de formation, qui est l'E Learning. Ce phénomène prend de plus en plus d'importance. Comme il s'agit d'un E Learning ou formation en ligne : c'est le nom générique employé pour évoquer la rencontre de la formation et l'internet. Le E-Learning se définit plus précisément comme (la création, le déploiement et la gestion d'actions de formations via un réseau, qu'il s'agisse d'Internet, de l'Internet d'une entreprise) un réseau à accès limité au personnel d'une entreprise (ou d'un extranet/internet ouvert à certains intervenants extérieurs).

3.1.3.4. La formation inter-entreprise.

La formation interentreprises est un concept qui consiste à regrouper des salariés de différentes entreprises au sein d'une même session de formation, organisée par un organisme externe spécialisé. C'est une approche qui favorise les échanges et le partage d'expériences entre les participants issus de divers horizons professionnels.

L'objectif principal de la formation interentreprises est de permettre aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences, d'approfondir leurs connaissances ou de se perfectionner dans un domaine spécifique. Elle offre également l'opportunité de mettre à jour ses pratiques professionnelles, de découvrir de nouvelles approches et de s'ouvrir à de nouvelles perspectives.

L'un des avantages majeurs de la formation interentreprises réside dans la diversité des participants. En regroupant des salariés de différentes entreprises, la formation favorise les échanges interprofessionnels et intersectoriels. Les stagiaires ont ainsi l'occasion d'interagir avec des personnes qui ont des expériences et des compétences différentes des leurs. Cela permet d'enrichir leur vision, d'élargir leurs horizons et de favoriser l'émergence de nouvelles idées et solutions.

De plus, la formation interentreprises offre un cadre propice à la création de réseaux professionnels. Les participants ont la possibilité d'établir des contacts avec d'autres professionnels, de partager leurs coordonnées, d'échanger des bonnes pratiques et de créer des collaborations futures. Ces contacts peuvent s'avérer précieux pour le développement de leur carrière et pour la mise en place de synergies professionnelles.

3.1.3.5. La formation intra-entreprise

La formation intra-entreprise se déroule dans les locaux de l'entreprise qui souhaite entreprendre la formation, les stagiaires gagnent ainsi sur le temps qu'ils auraient perdu lors de différents déplacements dans des locaux du centre de formation. Ce mode de formation se déroule donc avec les salariés d'une même entreprise et le choix de la date de la session de formation intra est en fonction de la disponibilité des salariées et du formateur. L'intra permet bien plus de souplesse en matière d'organisation et, peut-être planifiée rapidement. La formation intra entreprise se déroule au sein de l'entreprise avec des stagiaires d'un niveau homogène (idéalement) et avec les mêmes attentes (idéalement), la formation peut être adaptée plus efficacement à des besoins spécifiques et même être faite sur-mesure. Elle permet également de renforcer la cohésion d'équipe et de se centrer sur les problématiques de l'entreprise. A noter qu'il peut exister d'autres formats dans le cadre d'une formation intra entreprise, à savoir :

- ***La formation intra-entreprise en visioconférence***

Une formation en intra visioconférence, à lieu comme son nom l'indique via écrans interposés. Elle a donc les mêmes avantages que la formation intra classique. Cependant, elle permet de gagner sur le temps de transport (il n'y en a pas...) et sur le budget (les frais de vie et de déplacement du formateur ou des stagiaires si cette formation intra regroupe plusieurs stagiaires de plusieurs sites). Néanmoins, les mises en situation sont limitées et la durée doit être réduite de façon à maintenir l'attention des stagiaires.

- ***La formation intra-entreprise résidentielle***

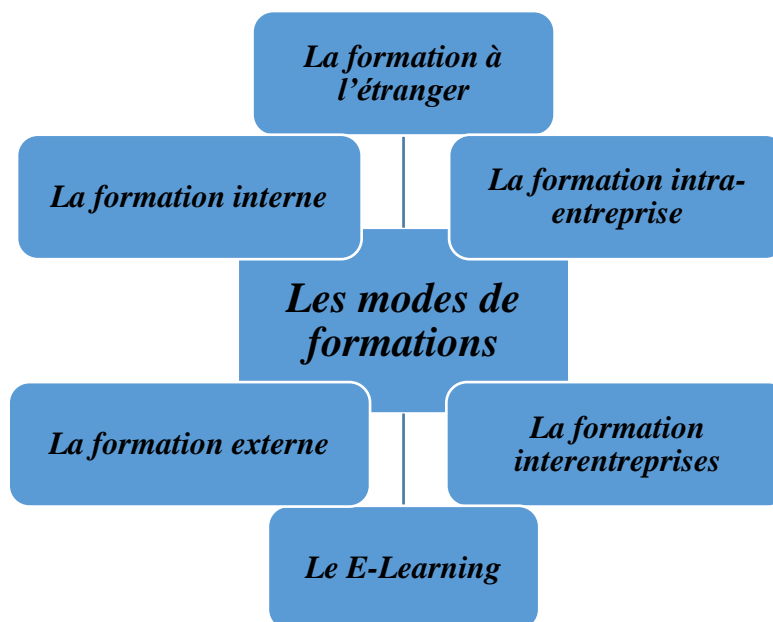
Une formation en intra résidentielle a lieu dans des locaux extérieurs que l'entreprise ou l'organisation de formation pourra proposer (location de salles, salle de l'organisation de formation, hôtel, etc...). Cette formation a pour avantage de faire sortir les stagiaires de leur lieu de travail et, ainsi de les isoler de leurs contraintes professionnelles habituelles. De cette manière ils se sentent plus concernés et même à se concentrer efficacement sur la session de formation.

3.1.3.6. La formation à l'étranger

La formation à l'étranger désigne le processus d'apprentissage qui se déroule dans un pays différent de celui où l'individu réside habituellement. Cela peut impliquer de se rendre physiquement dans un pays étranger pour suivre une formation ou de participer à des programmes d'échanges internationaux.

Elle offre de multiples avantages, tels que l'expérience interculturelle, l'accès à des connaissances spécialisées et le développement des compétences linguistiques. Cependant, elle nécessite également une préparation adéquate et une ouverture d'esprit pour surmonter les défis potentiels. C'est une opportunité d'apprentissage unique qui permet aux individus de s'enrichir sur le plan personnel et professionnel.

Figure.18 : les différents modes de formation



Source : Réaliser par nous même.

3.1.4. L'impact de la formation sur le développement des compétences

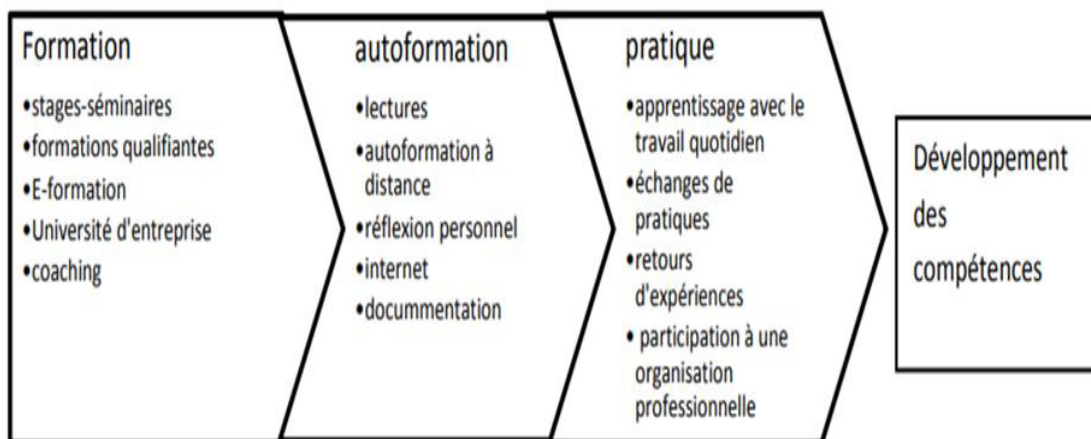
La formation est constituée une modalité particulière adapter pour agir avec compétence.

3.1.4.1. Le processus de développement des compétences

Pour répondre à un besoin de développement des compétences, le monde d'action le plus couramment, et souvent automatiquement et uniquement, envisagé est la formation.

Pourtant, la formation n'est pas une source principale des apprentissages, mais c'est une base très importante pour un investissement de développement de compétences qui ne passe plus seulement par la formation, mais aussi par d'autres modalités liées aux pratiques professionnelles résumées dans le schéma suivant :

Figure.19 : Le processus de développement des compétences.



Source : (SIMONET J, de la formation au management des compétences, édition : territorial ; aout 2008 ; P 52)

3.1.4.2. La relation formation compétences

La relation entre la formation et les compétences est étroite et interdépendante. La formation permet d'acquérir et de développer des compétences spécifiques, tandis que les compétences influencent le choix et l'efficacité de la formation.

La formation fournit les connaissances, les compétences techniques et les aptitudes nécessaires pour effectuer des tâches spécifiques. Elle peut prendre différentes formes, telles que des programmes éducatifs formels (écoles, universités, centres de formation

professionnelle) ou des formations informelles (cours en ligne, tutoriels, apprentissage sur le tas). La formation fournit le cadre et les ressources nécessaires pour développer des compétences spécifiques liées à un domaine d'expertise ou à un métier particulier.

La formation joue un rôle essentiel dans le développement des compétences. Elle fournit les bases théoriques, les informations pratiques et les outils nécessaires pour développer des compétences spécifiques. Par exemple, une formation en programmation informatique peut enseigner les concepts fondamentaux de la programmation, les langages de programmation et les bonnes pratiques de développement de logiciels. Ces connaissances et compétences acquises grâce à la formation peuvent ensuite être appliquées dans des projets réels.

Inversement, les compétences peuvent également influencer le choix de la formation. Lorsque quelqu'un souhaite acquérir de nouvelles compétences ou se perfectionner dans un domaine spécifique, il peut rechercher une formation qui correspond à ses objectifs. Les compétences préexistantes peuvent également être un point de départ pour choisir une formation complémentaire qui permettra de développer davantage ses compétences.

3.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La GPEC, ou Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, est une approche stratégique des ressources humaines qui vise à anticiper et à planifier les besoins en compétences d'une organisation. Elle permet d'identifier les compétences nécessaires à court, moyen et long terme, en fonction des objectifs et des évolutions de l'entreprise. La GPEC vise à aligner les ressources humaines avec la stratégie de l'entreprise, à favoriser l'adaptation des collaborateurs aux changements et à anticiper les évolutions du marché du travail. C'est un outil essentiel pour assurer la pérennité et la compétitivité d'une organisation en optimisant la gestion de ses ressources humaines.

3.2.1. La Définition de la GPEC

La GPEC est une démarche RH qui « consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de manière anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif(en terme d'effectifs) que qualitatif(en terme de compétences)»¹

¹ Dimitri Weiss, La fonction ressources humaines-Paris : éd. D'organisation. Page 388

Selon Anne Dietrich et Frédérique Pigeyre ¹« La GPEC est la démarche qui incarne l'effort d'anticipation des entreprises pour adapter les emplois et les hommes aux contraintes d'un contexte de crise, de mutation ou de concurrence internationale exacerbée ».

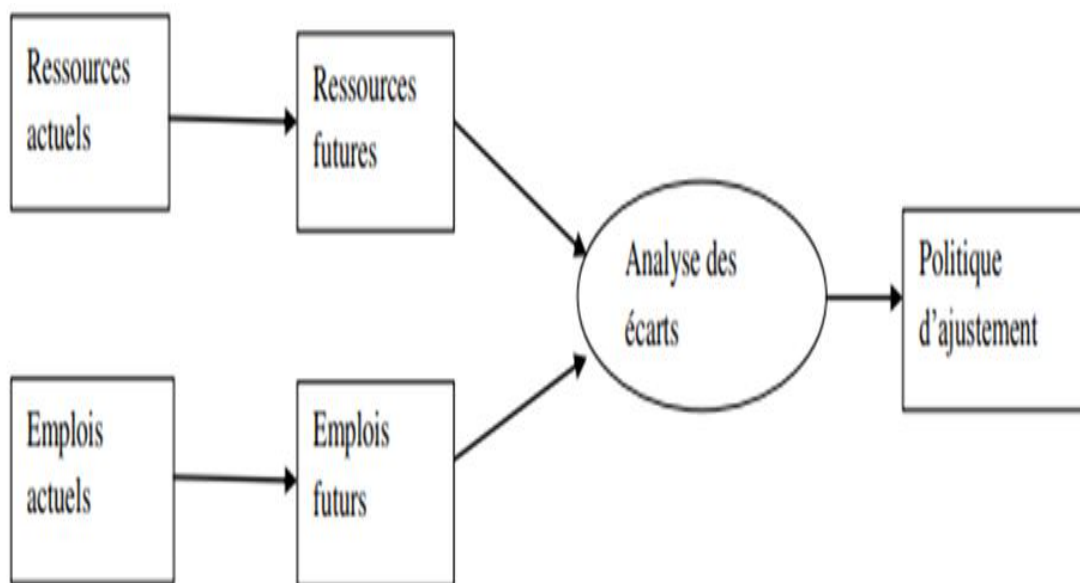
La GPEC est un moyen qui permet à l'entreprise de s'interroger sur l'avenir (ses produits, ses métiers, ses marchés) et réunir les ressources (humaines, technologiques) nécessaires pour que l'entreprise être préparer ;

C'est donc produire de la connaissance sur l'entreprise et son environnement, et agir en conséquence pour optimiser durablement ses ressources.

La GPEC comme instrumentation de gestion, emprunte deux conceptions de la GPRH (Gestion Prévisionnelle Des Ressources Humaines) :

- La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi (sur le plan quantitatif).
- La Gestion Prévisionnelle des Compétences (sur le plan qualitatif).

Figure.20 : Schéma de base de la GPEC



Source : D'après Mallet L. gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines.

¹ Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre, « la gestion des ressources humaines », La découverte, 2005, page 61.

Le schéma de base favorise une analyse précise de l'existant, c'est-à-dire aussi bien des ressources humaines dont dispose l'entreprise que de ses besoins en emplois. Il autorise une utilisation stratégique des données par le directeur des RH, ce qui lui permet de discuter purement économique et financière et sociales en CE (comité d'entreprise).

Il favorise des dosages entre ajustements internes et externes et permet de mieux les articuler les uns aux autres, contribuant ainsi à une meilleure cohérence d'ensemble.

Permet aussi, une méthode intéressante de prévision des conséquences des départs à la retraite¹.

3.2.2. Les objectifs de la GPEC.

Les objectifs de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) sont multiples et peuvent varier en fonction des spécificités de chaque entreprise. Cependant, voici quelques objectifs couramment associés à la GPEC :

- Anticiper les besoins en compétences : La GPEC vise à prévoir les évolutions et les changements futurs au sein de l'entreprise et à déterminer les compétences requises pour faire face à ces évolutions. Cela permet d'anticiper les besoins en termes de recrutement, de formation et de développement des compétences.
- Adapter l'organisation du travail : La GPEC permet d'ajuster l'organisation du travail en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise et des compétences disponibles. Cela peut inclure la répartition des tâches, la mise en place de nouvelles fonctions ou la réorganisation des équipes.
- Favoriser la mobilité interne : La GPEC encourage la mobilité interne des salariés en identifiant les opportunités de développement de carrière au sein de l'entreprise. Elle facilite la gestion des parcours professionnels et la promotion interne en alignant les compétences des salariés avec les besoins de l'entreprise.
- Prévenir les ruptures et les licenciements : La GPEC permet de prévenir les situations de déséquilibre entre les besoins de l'entreprise et les compétences disponibles. En anticipant les évolutions du marché du travail et en identifiant les compétences en pénurie, l'entreprise peut mettre en place des actions pour éviter les licenciements économiques et favoriser le reclassement des salariés.

¹ L. Mallet, « Gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines », édition Liaison, Paris, 1991

- Assurer la pérennité de l'entreprise : En alignant les compétences disponibles avec les enjeux stratégiques de l'entreprise, la GPEC contribue à assurer sa pérennité. Elle permet d'anticiper les évolutions du marché, de s'adapter aux changements technologiques et d'optimiser l'utilisation des ressources humaines.
- Développer les compétences et la performance : La GPEC contribue au développement des compétences des salariés en identifiant les besoins de formation et en mettant en place des plans d'action appropriés. Cela permet d'améliorer la performance individuelle et collective au sein de l'entreprise.

3.2.3. De la gestion prévisionnelle des emplois a la gestion des compétences

L'une des préoccupations centrales de la gestion des ressources humaines, concerne la capacité à doter l'entreprise des ressources humaines en qualités au moment et endroit voulus¹.

Pour répondre a cet enjeu, les entreprises ce sont toujours efforcées de prévoir leurs besoins de plus ou moins à long terme, et enfin de retracer l'évolution de la gestion prévisionnelle des emplois dont on distingue quatre étapes :

3.2.3.1. *L'ère rationaliste et les modèles de gestion prévisionnelle des effectifs (les années 1960).*

L'intégration de la prévision dans la gestion du personnel a commencé à prendre forme au nom de la science, grâce aux avancées de la recherche opérationnelle et à l'avènement de l'informatique. En France, les premières expériences significatives de gestion prévisionnelle des ressources humaines ont débuté dans les années 1960. Les modèles de gestion prévisionnelle reposent sur des données numériques et se limitent à ce qui peut être calculé, jouant un rôle essentiel dans la gestion économique à long terme des effectifs.

Cependant, cette période marquée par une approche quantitativiste a connu un certain échec. Les dirigeants n'ont pas véritablement adhéré à ces principes, et les professionnels de la gestion du personnel ont souvent eu du mal à maîtriser les techniques et certains aspects de la gestion. De plus, les approches prévisionnelles en place ont négligé les évolutions de l'environnement, telles que le développement technologique, la concurrence, le marché du travail et la gestion sociale, ainsi que les changements internes au sein du système social.

¹ J.Aubert, management des compétences, ed. dunod, 2ème ed, Paris 2005 P.86

Il est devenu évident que la gestion prévisionnelle des ressources humaines devait évoluer pour intégrer ces éléments et adopter une approche plus holistique. Les enjeux actuels nécessitent une vision plus globale qui tienne compte des facteurs externes et internes, de l'évolution de la société et des besoins changeants des entreprises. Ainsi, une nouvelle approche de la gestion prévisionnelle des ressources humaines est nécessaire pour répondre aux défis actuels et anticiper les évolutions futures.

3.2.3.2. L'ère des relations humaines et la gestion prévisionnelle des carrières (70-75).

Le suivi de rationalité est toujours présent, en particulier à travers le concept de gestion intégrée, la gestion est conçue comme un système, dans lesquelles les différentes composantes interagissent, mais « la gestion intégrée s'accompagne d'une recherche d'un management à visage humain »¹ cette orientation de la gestion prévisionnelle a surtout été appliquée à la gestion des cadres et plus précisément à la gestion de leur carrière.

Cette conception de la gestion prévisionnelle s'est révélée à l'usage centrée trop sur les individus pas assez organisationnels.

3.2.3.3. L'ère de l'entreprise et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (année 1980)

Le renouvellement de la gestion prévisionnelle a commencé à la fin des années 70 en réponse aux déséquilibres de l'emploi et à l'aggravation du chômage. Il ne s'agit plus seulement d'optimiser la gestion des ressources humaines en période de croissance, mais aussi de prévenir les crises résultant de réductions massives d'effectifs, notamment dans l'industrie lourde telle que le charbonnage et la sidérurgie.

En 1981, le projet de gestion prévisionnelle de l'emploi et du développement voit le jour au sein de différents cercles de réflexion tels que l'Institut de l'Entreprise et l'Institut Entreprise et Personnel. Dans cette optique, l'association Développement et Emploi est créée afin de promouvoir de nouvelles approches de l'emploi.

La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) commence progressivement à être intégrée aux réflexions des pouvoirs publics. Les textes du ministère du travail la définissent comme "un acte de gestion qui permet à l'entreprise d'accroître ses compétences en analysant le contenu des métiers, l'évolution des qualifications en lien avec

¹ J.aubert, op cit p 37

l'organisation du travail, ainsi que la valorisation des compétences et du potentiel individuel et collectif du personnel" (Délégation à l'Emploi, 1991).

Cependant, au début des années 90, la gestion prévisionnelle des emplois fait face à certaines critiques. Elle peine à résister à un contexte économique peu favorable et il est constaté que l'emploi est souvent considéré comme une "variable d'ajustement". Malgré ces défis, la GPEC continue d'évoluer pour s'adapter aux besoins changeants des entreprises et aux enjeux du marché du travail.

3.2.3.4. L'ère de l'entreprise flexible et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Dans les démarches de gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, le « C » de GPEC, (Thierry 1990) apparaît en 1986, comme pour jeter un pont entre les études prévisionnelles et la préparation d'action de gestion individuelle, la gestion prévisionnelle des ressources humaines s'éloigne de la visée quantitative et collective, pour venir à une approche qualitative et individuelle.

Dans ce contexte D.Weiss¹ définit la GPEC « la gestion prévisionnelle des compétences est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticiper les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatifs (compétences). Cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise. Dans le discours managérial, il ne s'agit plus, comme dans la période précédente de sortir de

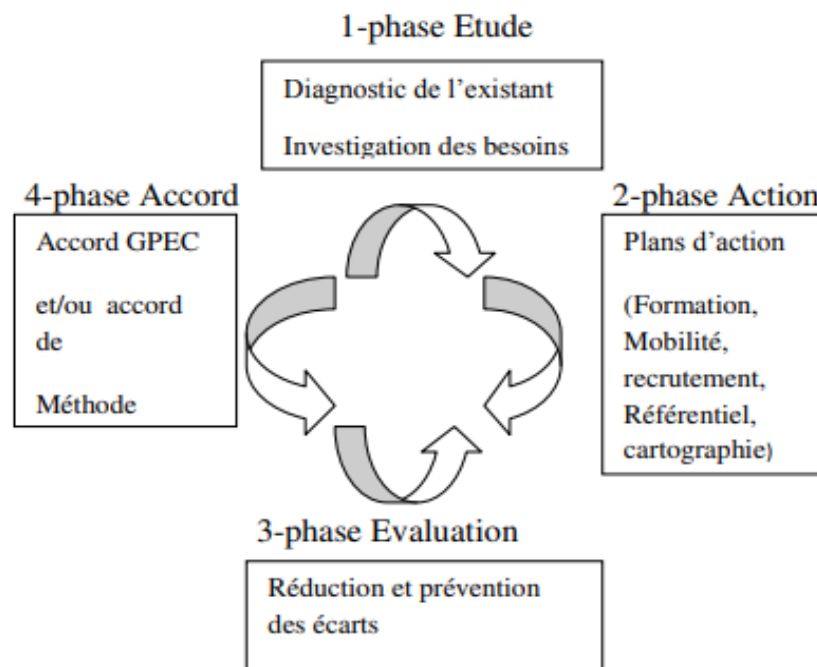
Dans le discours managérial, il ne s'agit plus, comme dans la période précédente de sortir de la logique des plans de licenciement, mais de « gérer l'incertitude » sur l'évolution du contenu des activités, donc des emplois, les entreprises cherchent plutôt à favoriser l'adaptation plus à un environnement perçu comme durablement turbulent et à développer l'employabilité de leurs salariés, dont on trouve certainement s'efforcent d'identifier les salariés détenteurs des compétences stratégiques pour optimiser leur fonctionnement, mais l'articulation entre compétence et stratégie reste malgré tout exceptionnelle.

¹ Dimitri Weiss, les ressources humaines, éd. organisation, Paris, p388

3.2.4. Les étapes de la GPEC1.

Un processus de GPEC s'articule au tour de deux phases : la phase prévisionnelle et la phase opérationnelle. Chacune nécessite l'intervention de différents acteurs : la direction, le DRH, le RRH, les managers, les collaborateurs, les représentants du personnel et des intervenants extérieurs, comme par exemple les représentants de l'observatoire des métiers et des compétences de la branche. Le succès de l'ensemble de la démarche dépend de la simplicité du processus, de la nature des relations et de leur motivation à s'engager dans la démarche.

Figure.21 : Processus de la GPEC



Source : Cécile Dejoux, « Gestion des Compétences et GPEC », septembre 2008. Page 73

La plupart des spécialistes s'accordent sur la nécessité de respecter quatre étapes successives : l'étape d'étude, l'étape action, une étape d'évaluation du processus et la signature de l'accord GPEC. A chaque étape, un certain nombre de choix doivent être fixés :

¹ Cécil Dejoux, « Gestion des compétences et GPEC », septembre 2008, page 73-76.

3.2.4.1. Etape 01 : Poser la problématique

Exposer les objectifs et les conditions d'adhésion des collaborateurs.

- Pourquoi s'engage-t-on dans une GPEC ?
- Quels sont les objectifs poursuivis, dans quels détails ?
- Dans quel contexte (économique, démographique, social, politique) la problématique se pose-t-elle ?
- Quels sont les résultats attendus de la GPEC ?
- Que signifie le terme « compétence » dans l'entreprise ?
- La GPEC va-t-elle concerner tous les métiers de l'entreprise ou seulement quelques-uns ?
Lesquels ?
- La GPEC est-elle soutenue par la direction ?
- Une aide extérieure (consultant, stagiaire) vient-elle en appui de la démarche ?
- Un chef de projet est-il nommé ?
- Quel type de communication sera réalisé auprès des collaborateurs ?

3.2.4.2. Etape 02 : Déterminer les besoins

Analyser l'existant et se projeter dans l'avenir :

- Quelles sont les activités de l'entreprise (principales, secondaires, à venir) ?
- Quelles sont les compétences clés, le cœur de métier ?
- Comment est organisé le travail (répartition, flux, gestion, des plannings, tâches, habitudes et routines) ?
- Quels sont les modes de gestion des ressources humaines dans l'entreprise (recours à la notion de poste, qualification, grilles de classification, effectifs, âge, parcours, professionnels, modes d'évaluation, de recrutement, de développement, de salaire, de formation, de promotion, de reconnaissance, de départ) ?
- Quel est le niveau de dialogue social dans l'entreprise (thématiques des réunions, commissions, présence de délégués du personnel, système d'information communication en interne) ?
- Quelles sont les méthodes de prévision pour la stratégie et les ressources humaines dans l'entreprise ?
- Quels sont les axes de développement de l'entreprise (nouveaux marchés, nouvelles activités, innovations) ?

- Comment l'effectifs salarié est-il supposé progresser (départs en retraite, turnover, pyramides des âges).

3.2.4.3. Etape 03 : Mettre en œuvre le processus

Communiquer à chaque étape et en évaluant les résultats.

A chaque étape, se poser la question de la diffusion de la communication « utile », c'est-à-dire avec un contenu informatif, condensé, pédagogique à fréquence régulière qui représente un ensemble d'éléments complémentaires.

A chaque étape proposer des indicateurs d'évaluation et de performance qui montrent l'étendue du parcours accompli et motive les collaborateurs pour continuer leurs efforts.

Le processus prend appui sur des plans d'actions complémentaires en matière de :

- Management : définir le rôle et la contribution des managers de proximité ;
- GRH : élaborer le référentiel métier, les fiches de postes, faire évoluer le contenu de l'entretien d'évaluation, mettre en place le plan de formation, le plan de recrutement et le développement de la mobilité interne
- Organisation : redéfinir la répartition du travail et des responsabilités, développer la polyvalence et la flexibilité, prendre en compte l'informatisation des processus ;
- Condition du travail : intégrer la diversité, l'usure professionnelle, l'aménagement du temps de travail, les travailleurs handicapés, la gestion de stress.

3.2.4.4. Etape 04 : Evaluer la démarche globale

Est-ce que l'objectif est atteint ? Comment continuer la démarche ?

En complément, des évaluations d'étapes « à vocation motivationnelle », il faut envisager une évaluation globale en direction des parties prenantes qui mettra en évidence la valeur ajoutée de la démarche sur l'activité de l'entreprise.

3.2.4.5. Etape 05 : Signer un accord GPEC

S'engager dans une relation de confiance avec les partenaires sociaux.

L'objectif pour les entreprises de plus de 300 salariés reste tout de même de signer un accord afin de démontrer l'engagement de la firme dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La signature d'un accord apporte un effet positif sur l'image de l'entreprise car il pourra être repris par la presse comme un signe d'engagement et de modernité.

Après avoir envisagé le mode interrogatif, reprenons chacune des étapes sur le mode descriptif.

3.3. La référentielle compétence

3.3.1. Présentation général

Les référentiels de compétence occupent aujourd'hui une place centrale dans les dispositifs de gestion des compétences ils deviennent en effet incontournables des lors que toute gestion de compétences, quelles que soient sa forme et son ampleur suppose de définir et de repérer les compétences jugées nécessaire¹.

La référentielle compétence est un outil piloté par les responsables des ressources humaines, généralement aidé par consultants.

Il se construit à partir de l'analyse des situations de travail et des activités exercées par les salariés, de ces activités sont inférées (déduites) les compétences requises .

Ce référentiel a pour objectif d'identifier et de nommer les compétences requises pour un emploi ou pour métier (ce qui nécessite une description de poste, un référentiel métier qui relèvent de la gestion humaines)

Il se présente comme un inventaire plus au moins important listant et ordonnant les capacités attendus.

Dans un souci de lisibilité, ils adoptent souvent une forme graphique (EX : tableau ...) rangeant les compétences par catégories.

La catégorisation et la plus utilisée est la méthode analytique qui se base sur le typique « savoir. Savoir-faire. savoir-être »² qui permet d'inventorier, les connaissances requises, apprises en formation où dans l'entreprise, les savoir-faire formaliser et les compétences relationnelles.

Il existe d'autres modes de catégorisation qui se fondent sur une « méthode globale, qui caractérise les compétences elles mêmes en distinguant les compétences techniques, relationnelles, organisationnels ou encore, les compétences génériques et compétences transversales (communes à plusieurs métiers et permettent d'identifier les points de mobilité interne).

¹ J.AUBERT, management des compétences, ed. dunod, 2ème ed, Paris 2005 p110

² C.DEJOUX et A.DIETRICH, Management par les compétences, édition Dareios, 2006 p13

Au delà des modes des catégorisations, le référentiel s'attache à hiérarchiser les compétences en niveaux, pour permettre l'évaluation des salarier, leur nombre oscille entre trois et cinq, avec une dominante a quatre.

Ces niveaux concernant l'action, son degré de difficulté ou le temps nécessaires à sa maitrise ils requièrent la définition d'indicateurs chargés d'objectiver l'évaluation.¹

Néanmoins, l'élaboration d'un référentiel doit satisfaire au moins deux conditions :

- Etre souple, car il, est important de ne pas trop, définir les postes et les métiers de manière dextrement précise car elle sera une définition arbitraire.
- Etre évolutif, car une référentiel s'élabore sans un contexte donné et n'est pas intemporel car l'environnement est comme nous le savons turbulent et complexe.

Une fois que les compétences recherchées sont identifiées les responsables chargés de donner corps à la gestion des compétences, doivent diagnostiquer l'entreprise et repérer les disponibilités en compétences.

Le repartage des compétences individuelles dont dispose l'entreprise passe par l'application directe des salariés cette appréciation se fonde principalement sur les entretient compétences.

L'évaluation par les entretiens d'appréciation constitue un acte de la GRH, essentiel, qui n'a pas attendu les démarches compétences pour exister mais avec l'approche compétence, il a pris un rôle central.

Plusieurs type d'entretien peuvent être mobilisé en fonction des objectifs et des populations concerner (notamment les cadres), ils font l'objet d'une planification rigoureuse, échelonnée dans le temps, des entretiens de suivi des objectifs permettait d'accompagner le salarié et de l'aider à résoudre ses difficultés, des entretiens s'organisent autours du bilan et des résultats, d'autre autour des compétences et des souhaits d'évolutions des salariés.

Ces entretiens qui réunissent le plus souvent le salarié et son encadrent direct sont un moment d'échange et d'interaction entre un subordonné et sa hiérarchisation.

Ils sont centrés sur le salarié, ses prestations et sa participation à la vie et à l'objectif de l'entreprise.

¹ C.Dejoux et A.Dierich, op cite, p12

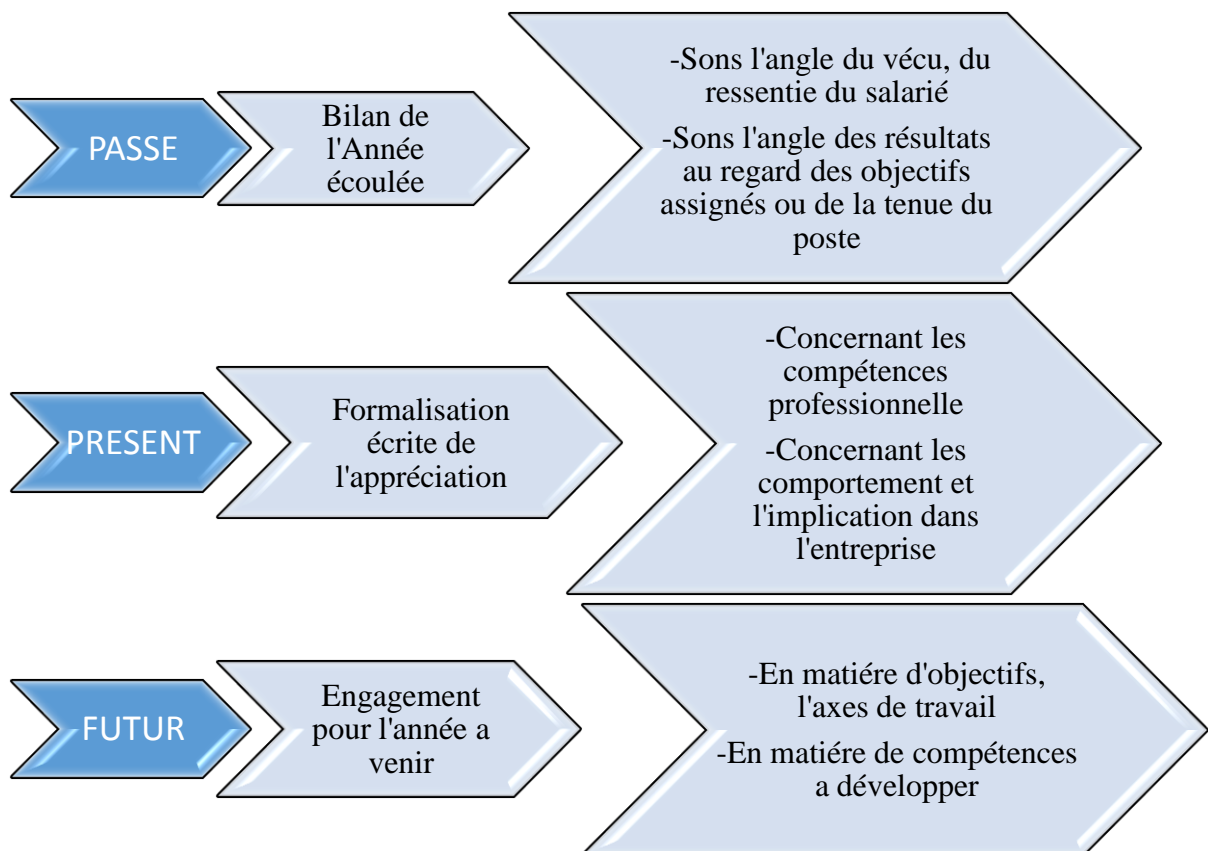
L'entretien compétence doit répondre à une double finalité :

- Motiver et dynamiser les collaborateurs en favorisant l'écoute, l'échange de point de vu, et avoir une vision complète du salarié, ses résultats et ses possibilité d'évolution.
- Développer les compétences en favorisant l'identification des besoins et des lacunes ou en reconnaissant les qualités du salarié.

L'entretien doit être soigneusement préparé en amont par les deux parties (l'encadrement et le salarié), il doit être réalisé dans des conditions adéquates et s'appuyer sur une référentielle compétence.

L'entretien a une valeur contractuelle, engageant les deux parties prenantes, il est sanctionné par un compte rendu écrit appelé « support d'évaluation » et qui intègre une perspective temporelle (passé, présent, futur).

Figure.22 : La perspective temporelle d'évaluation



Source : A.Dietrich, C.Dejoux, management par les compétences ed, Dereios, Paris 2006, P.126

Le support d'évaluation est remis au service ressource humaines pour traitement et décision de gestion dont :

- Action de formation
- Action de mutation
- Action de promotion

Toutes ces actions doivent faire l'objet d'un suivi.

Les décisions et les conclusions sont transmises aux intéressées qui s'engagent à leur tour à mettre en œuvre les actions ciblées.

Il est important de souligner que ces entretiens jouent un rôle primordial sur le plan de la reconnaissance des salariés, car il représente un moyen de motivation qui permet au salarié de se situer par rapport à son devenir professionnel.

Mais, a mesure sur le salarié est responsabilisé et que son travail s'enrichit et se complexe, la formation devient le moyen adéquat pour son adaptation, pour cela la formation sera le point suivant à aborder dans la démarche compétence.

3.3.2. Les difficultés de l'élaboration de la référentielle compétence

Au premier abord, un référentiel de compétence présente une liste de compétence requise dans l'exercice d'un emploi donné, il vise sur la base de la définition de l'emploi, à préciser la nature des compétences qui lui sont associées.

Ainsi le référentiel découle directement de la description et de l'analyse de l'emploi.

Celles-ci supposent toujours un point de vue, une manière de concevoir l'emploi en question qui n'est pas neutre.

Si l'on s'en tient à la seule déférence qui existe entre le travail réel et le travail prescrit on peut s'interroger sur le choix que cette distinction fait peser sur le référentiel.

- Doit-il s'appuyer sur l'analyse de travail prescrit au motif que c'est l'organisation qui prime dans la détermination des compétences dont elle a besoin ?
- Doit il tenir compte du travail réel et donc des compétences réellement mise en œuvre par des salariés a fin que ces derniers seront plus performant dans leur travail ?

Dans le premier cas, la référence du travail prescrit traduit la volonté de mesurer la contribution de salaire au fonctionnement organisationnel sur la base d'une norme connue et facilement visible. Elle vise donc à une certaine part de subjectivité de l'évaluateur. Dans le second cas la prise en compte du travail réel s'efforce de coller, au plus près au vécu quotidien des salariés.

Comme l'ont montré les sociologues, l'analyse du travail n'est seulement une activité technique, elle est si solidement enracinée dans le contexte social. Celle-ci met en évidence le rôle de différents acteurs qui interviennent tant dans l'élaboration de référentiel que dans son utilisation.

Cette variété d'acteurs porteurs de logique spécifique montre les tensions qui alimentent la mise en place de référentielle compétence. Ces derniers constituent le lieu majeur d'expression des rapports de pouvoir qui peuvent être très tendus. Dans de nombreux cas, les référentielles compétences tendent à se substituer aux grilles de classification. Celle-ci demeure, mais elles sont de moins en moins structurantes des évolutions des salariés soumis à l'évaluation de leurs compétences.

3.3.3. Les enjeux liés à l'usage des référentiels de compétences

En effet, l'évaluation de travail suppose un référentiel centré sur un processus productif, sur la manière dont la production est réalisée. L'entreprise cherche à réaliser, améliorer au mieux son fonctionnement, dans un souci d'efficacité productive.

Les compétences figurant dans les référentiels utilisés sont formulés en termes de capacités directement liés à chaque activité spécifique. En revanche l'évaluation des travailleurs se traduit par un intérêt marqué pour les compétences génériques traduisant des caractéristiques de personnalités et de qualité individuelle. La référence à l'activité est alors secondaire par rapport à l'importance accordée à ces qualités générales qui vont fonder les décisions relatives au devenir des salariés.

En conclusion du chapitre sur "Le management stratégique des compétences", nous avons exploré trois sections clés qui mettent en lumière l'interaction entre la stratégie d'entreprise et les compétences, ainsi que les différentes approches et outils utilisés dans ce domaine.

Dans la première section, nous avons souligné l'importance de l'interaction entre la stratégie d'entreprise et les compétences. Les compétences sont des ressources essentielles pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. En intégrant les compétences nécessaires à la de sa vision et de ses ambitions, l'entreprise peut se positionner favorablement sur le marché et développer un avantage concurrentiel durable.

Dans la deuxième section, nous avons exploré les différentes approches du management stratégique des compétences, notamment « Savoir pour agir », qui met l'accent sur la capacité des individus à mobiliser leur savoir-faire dans des situations concrètes, les compétences relationnelles, qui assure l'importance des interactions sociales et des compétences interpersonnelles dans la réussite organisationnelle, et l'apprentissage organisationnel, qui favorise l'acquisition et le partage des connaissances au sein de l'entreprise.

Enfin, dans la troisième section, nous avons examiné les outils du management stratégique des compétences, tels que la formation, qui vise à développer les compétences individuelles et collectives des employés, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), qui permet d'anticiper les besoins en compétences et d'aligner les ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise, ainsi que le référentiel de compétences, qui offre une vision claire des compétences requises pour chaque poste.

Le management stratégique des compétences constitue un pilier essentiel pour les entreprises qui souhaitent prospérer dans un monde en constante évolution. En fournissant les compétences au cœur de leur stratégie et en utilisant les approches et les outils appropriés, les entreprises peuvent tirer partie de leur capital humain et se positionner avantageusement sur le marché.

Chapitre 03 Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, cas Electro-industrie

Dans toute entreprise quel que soit son statut et au-delà des modes, la recherche d'efficacité implique d'agir sur le triptyque homme/organisation/technique. Dans le service public, la technique est dominante, juridique et procédurale, l'organisation est plutôt néo-taylorienne et comporte une ligne de partage très nette entre « les concepteurs » et « le personnel » d'exécution d'où la difficulté de faire émerger une gestion des ressources humaines au-delà d'une administration contractuelle et statutaire du personnel.

Il est d'ailleurs de bon temps d'opposer cette situation à celle de secteur privé qui sous la pression concurrentielle développerait un management qui valoriserait les hommes, dynamiserait les organisations et optimiserait les technologies. L'histoire des entreprises nous a appris à mesurer les écarts entre entreprise réelle et entreprise virtuelle qui serait indépendante des statuts. Les actuelles exigences ambiantes obligent les organisations à répondre efficacement et de façon efficiente aux besoins de la population et de la nation. Étant donné la nature bureaucratique des organisations du secteur public, ou le changement et la réceptivité sont difficiles à réaliser, cette communication met en avant certains points qui doivent être pris en considération si l'on veut transformer les organisations du secteur public en organisation compétitive et concurrentielle.

Dans un monde fortement globalisé d'aujourd'hui, on peut avancer la thèse convaincante selon laquelle les organisations qui ont le plus besoin de s'adapter à l'époque changeante sont les grandes organisations publiques au niveau national ou local, cette organisation étant complexe et fortement structurée, elles ont parfois du mal à réagir au changement en temps voulu. L'impact négatif ou l'absence de réaction ne se font souvent pas immédiatement sentir dans ces organisations. Par conséquent, bien souvent, elles ne réalisent pas, ou alors trop tard, la nécessité d'agir rapidement. Étant donné que les organisations du secteur public sont d'avantage protégées et isolées de l'environnement changeant, elles doivent rechercher des moyens plus innovants d'anticiper et de répondre aux changements plus rapidement et plus efficacement, elles doivent améliorer le développement de leurs compétences, créer un avantage à l'interne pour devenir plus souple et efficaces.

Le management stratégique des compétences permet à l'entreprise de surmonter les aléas et les atouts de cette dernière. Une flexibilité plus importante pour agir en temps voulu avec l'environnement. À partir de l'analyse théorique développée dans la première partie du présent travail dans laquelle nous avons défini les principes du management stratégique des compétences, nous allons les soumettre à l'expérimentation sur l'entreprise algérienne plus

Chapitre 03 Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, cas Electro-industrie

spécifiquement dans l'Electro Industrie (E.I). L'objectif de cette étude est de confirmer ou d'infirmer les hypothèses déjà établies.

Pour mettre en pratique notre thème, nous nous sommes penchés sur le cas d'une entreprise publique prestigieuse, en l'occurrence ELECTRO-INDUSTRIES, route nationale N°12 BP 17 Azazga, wilaya de Tizi-Ouzou Algérie 15300. Suite à l'apparition soudaine de plusieurs concurrents sur le marché algérien, « E.I » s'est trouvé contraint de se battre pour garder ses parts de marché, longtemps monopolisées.

La seconde phase de la recherche propose, dans la continuité du premier point, de repérer les facteurs qui sont susceptibles à l'application du management stratégique des compétences au sein des entreprises algériennes et en particulier l'Electro Industrie.

En mettant en évidence les avantages et les bénéfices potentiels du management stratégique des compétences, cette étude aidera à convaincre l'entreprise de l'importance de passer à cette approche. En soulignant comment une gestion plus proactive des compétences peut stimuler l'innovation, favoriser l'apprentissage organisationnel et optimiser l'utilisation des ressources humaines, il sera possible de démontrer comment cela peut conduire à un avantage compétitif significatif pour l'Electro Industrie.

Il est également important de noter que ce changement vers la gestion stratégique des compétences nécessitera une transformation organisationnelle. L'étude pratique permettra d'identifier les ajustements nécessaires au niveau des processus, des structures et des pratiques de l'entreprise pour soutenir cette transition. En comprenant les implications et les défis potentiels liés au changement organisationnel, il sera possible de développer une feuille de route claire et de mettre en place des mesures pour faciliter la transition en douceur vers ce nouveau mode de gestion.

L'étude pratique au sein de l'Electro Industrie offre une excellente opportunité de comprendre le mode de gestion actuel de l'organisation et de démontrer l'intérêt de passer vers un management stratégique des compétences. Elle mettra en évidence les avantages potentiels et aidera à identifier les changements organisationnels nécessaires pour soutenir cette transition. Cette étude sera un outil précieux pour convaincre l'entreprise de l'importance de cette évolution et de sa capacité à stimuler la croissance et la performance de l'Electro Industrie

Section 1 : L'approche méthodologique de la collecte d'information

L'exploration de la problématique nécessite la confrontation de la théorie aux réalités du terrain. Ainsi, les modalités méthodologiques retenues doivent être en cohérence avec les développements de la revue de littérature. Un chercheur doit s'interroger sur : l'objet d'étude (la question épistémologique) et les moyens d'analyse du réel (la question méthodologique). L'objectif de cette section est de répondre à ses différents points de questionnement.

1.1. Le positionnement épistémologique de la recherche :

La présentation et la justification des choix épistémologiques constituent une étape indispensable pour toute recherche : « savoir ce que l'on cherche apparaît donc comme une condition nécessaire ». En effet, ces éléments font partie de la démarche et des objectifs de la recherche.

En sciences de gestion, trois paradigmes épistémologiques sont généralement interrogés :

- *Le positivisme*

Les tenants de ce paradigme considèrent que l'objet de recherche a une essence propre (Séville et Perret, 1999). La vision du monde est déterminée. Le chercheur est amené à observer un objet indépendant de lui-même et va découvrir des lois qui s'imposent à tous. Du point de vue méthodologique, c'est généralement la démarche hypothético-déductive et quantitative qui est utilisée (Giordano, 2003). Ce positionnement ne correspond pas aux objectifs de cette recherche. En effet, nous ne cherchons pas à expliquer la réalité mais davantage à la comprendre (Séville et Perret, 1999).

- *Le constructivisme*

Ce paradigme suppose une interdépendance entre le sujet (le chercheur) et son objet de recherche. Le chercheur « va contribuer à construire, avec les acteurs, la réalité sociale » (Séville et Perret, 1999). Cette interaction entre le chercheur et son objet de recherche est qualifiée de « posture interactive transformative » par Giordano (2003). Ce n'est pas le positionnement adopté dans cette recherche. En effet, nous relevons d'une posture plus aménagée.

- *L'interprétativisme*

Chapitre 03 Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, cas Electro-industrie

Ce paradigme propose un positionnement intermédiaire entre positivisme et constructivisme. « Dans le cadre de l'interprétativisme, il [le chercheur] va chercher à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale » (Séville et Perret, 1999). Il s'agit du mécanisme intellectuel par lequel le chercheur est capable de se mettre à la place des acteurs observés.

Selon Giordano (2003), afin de positionner sa recherche parmi ces trois grands paradigmes épistémologiques, le chercheur doit élucider trois grandes questions :

- Quelle est la nature de la réalité ? Est-elle objective, interprétée ou construite ?
- Quelle est la relation du chercheur par rapport à son terrain ? ;
- Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ? Par un processus d'explication, de compréhension ou de construction ?

Tableaux.01 : Les trois paradigmes de recherche.

	<i>Positivisme</i>	<i>Interprétativisme</i>	<i>Constructivisme</i>
<i>Nature de la réalité (Ontologie)</i>	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent	La réalité est perçue /interprétée par des sujets connaissant	La réalité est une : construction des sujets connaissant qui expérimentent le monde ; Co-construction de sujets en interaction
<i>Relation chercheur/objet de recherche (Epistémologie)</i>	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent	Empathie : le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche	Interaction : le chercheur Co-construit des interprétations et/ou des projets avec les acteurs
<i>Projet de connaissance Processus de construction des connaissances</i>	Décrire, expliquer, confirmer fondé sur la découverte de régularités et de causalités	Comprendre : fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs	Construire : fondé sur la conception d'un phénomène/projet

Source : GIORDANO Yvonne, « Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative », Editions EMS, Paris, 2003, p : 25

Dans notre étude, au regard de la formulation de notre problématique, une position épistémologique « interprétativisme » semble plus adaptée. En effet, notre problématique se focalise sur la compréhension et la vérification de l'utilisation de management stratégique des compétences dans le développement d'un avantage concurrentiel ainsi que l'analyse du passage d'une gestion traditionnelle vers une nouvelle logique dynamique centrée sur les compétences : « **Le management stratégique des compétences est-il un nouveau paradigme dans le développement d'avantages concurrentiels ?** ».

1.2. Le choix d'une approche qualitative centrée sur une étude de cas unique

Notre recherche repose sur une approche qualitative, centrée sur une étude de cas unique conduite au sein de l'entreprise

1.2.1. L'approche qualitative

Pour Wacheux (1996), « la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes ». Il est donc bien adapté dans le cadre de cette recherche. Ce type de recherche met l'accent sur des données qualitatives existantes sous la forme de mots basés sur l'observation, sur des entretiens et/ou des documents (Miles et Huberman, 2003). Les recherches basées sur une approche qualitative respectent plusieurs principes développés dans le tableau ci-dessous.

Tableau.02 : Les impératifs des recherches qualitatives.

<i>L'impératif d'enracinement</i>	✓ Les recherches qualitatives se concentrent sur des événements dans leur contexte naturel d'émergence. L'objectif est de s'imprégner du quotidien, de ce qui se passe dans la vie réelle, à travers une relation directe avec le terrain d'étude.
<i>L'impératif d'exhaustivité</i>	✓ Les recherches qualitatives doivent être les plus exhaustives possibles dans la compréhension et l'analyse du phénomène étudié
<i>L'impératif de complétude</i>	✓ Les données qualitatives sont extrêmement riches. Collectées sur une période longue, elles ont un caractère englobant, avec un potentiel fort de décryptage de la complexité. On dépasse ici la question du quoi et du combien par le comment et le pourquoi.
<i>L'impératif de justesse</i>	✓ Le chercheur peut revenir en arrière et réexaminer des processus de manière à procéder à de nouvelles analyses, les plus justes possibles.
<i>L'impératif de communicabilité</i>	✓ Les recherches qualitatives nécessitent d'établir des notes qui pourront être transmises et utilisées par d'autres.
<i>L'impératif de conservation</i>	✓ Les données produites doivent pouvoir être retravaillées ultérieurement grâce un système de conservation et d'annotation pertinent.

Source : Patricia Coutelle-Brillet, « Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion », Cours du CEFAG - séminaire d'études qualitatives, Université de Tours, 2005, pp : 8-9.

Ces impératifs des recherches qualitatives ont guidé l'élaboration et les choix méthodologiques propres à cette recherche.

Notre ambition n'est pas de déboucher sur une démonstration (basée ou non sur des statistiques), mais plutôt sur l'analyse et la compréhension des tendances observables. Le choix d'une recherche qualitative au détriment d'une recherche quantitative se justifie donc naturellement.

1.2.2. L'étude de cas, comme stratégie d'accès au réel

Parmi les différentes stratégies de recherche offertes au chercheur qui opte pour une approche qualitative, nous avons retenu l'étude de cas. La littérature offre un certain nombre de définitions, mais la plus fréquemment citée est celle de Yin (1994), qui décrit l'étude de cas comme « une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle de multiples sources d'évidence sont utilisées ».

L'étude de cas est considérée comme une stratégie de recherche particulièrement adaptée pour comprendre l'organisation, le management des entreprises, cerner la réalité des structures organisationnelles et les différents types de changements qui s'y déroulent (Wacheux, 1996 ; Hlady-Rispal, 2000 ; Giroux, 2003).

Un vif débat a eu lieu entre les tenants de l'étude de cas unique et les tenants des études de cas multiples (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994). Le nombre de cas découle directement des objectifs de la recherche.

Notre recherche se base sur l'analyse de cas unique, la question de la taille d'un échantillon qualitatif, elle se pose dans les mêmes termes qu'un échantillon quantitatif. Il s'agit, en fait, de déterminer la taille minimale du nombre de cas à étudier, qui permet d'obtenir une confiance satisfaisante des résultats. Pour certains auteurs (Eisenhardt, 1989 ; Savall & Zardet, 2004), le nombre approprié de cas à étudier se situe le plus souvent entre quatre et dix. Cette limite inférieure est niée par Yin (1994), pour lequel deux ou trois cas sont jugés suffisants pour dresser les premiers résultats d'une recherche exploratoire. Le choix d'un cas unique permet une investigation en profondeur (Giroux, 2003 ; Yin, 1990) l'étude de cas unique est pertinente dans trois situations :

- L'étude d'un cas présentant un caractère extrême ou unique
- Le test d'une théorie pour la confirmer, la réfuter ou la compléter
- L'étude d'un cas qui n'était pas encore accessible à la communauté scientifique.

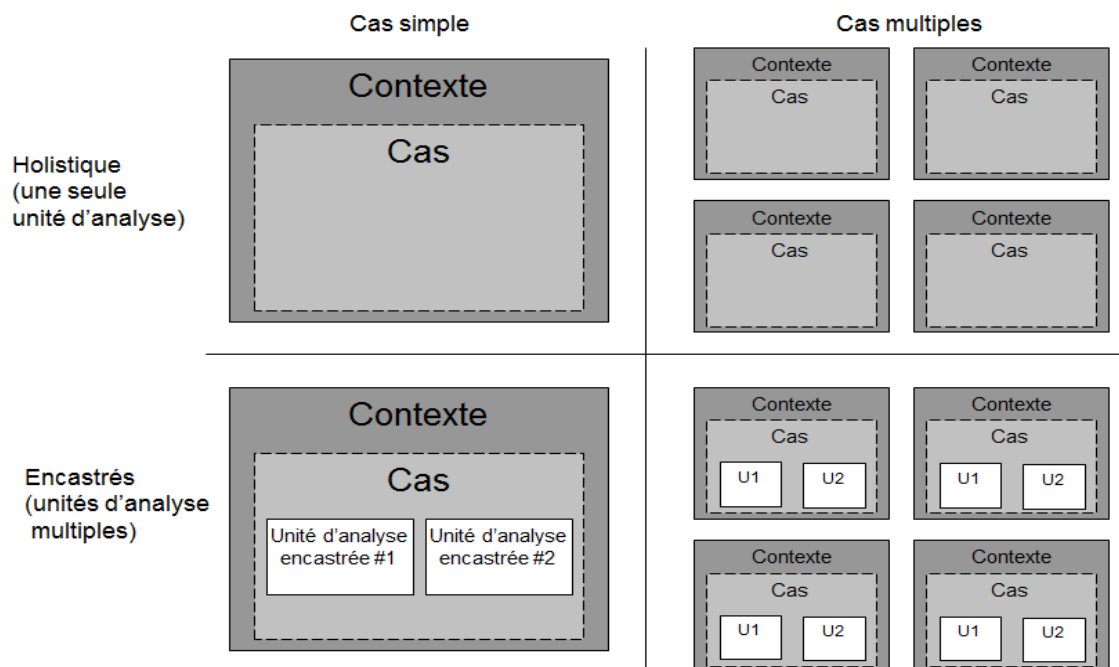
La typologie de Yin (1994) est généralement choisie pour présenter les différentes études de cas envisageables :

Tableau.03 : Les différents types d'études de cas.

	<i>Cas unique</i>	<i>Cas multiples</i>
<i>Holiste (une unité d'analyse)</i>	TYPE 1	TYPE 3
<i>Enchâssée (multiples unités d'analyse)</i>	TYPE 2	TYPE 4

Source : Yin (2003, p : 39).

Figure.01 : Les différents désigne d'étude de cas selon YIN



Notre démarche de recherche s'appuie sur le type 1 de la typologie proposée par Yin.

En effet, nous effectuons une étude de cas avec une unité d'analyse qui nous intéresse c'est le service RH au sein de l'entreprise.

La détermination de l'unité d'analyse est un élément important dans la clarification de l'objet de recherche. En effet, « identifier une unité d'analyse revient à « définir ce qu'est le cas ».

1.3. La méthode choisie pour la collecte des données

Nous avons opté dans notre étude pour la démarche d'enquête afin d'avoir des éléments de réponse à notre problématique. En effet, cette enquête représente le pivot central de notre travail. Elle permet d'éclairer modestement certains angles de la question du management stratégique des compétences qui s'impose dans les entreprises et qui rend obsolète la référence au management traditionnel.

En ce qui concerne la méthode de collecte des données nous avons opté pour le questionnaire.

1.3.1. Des entretiens semi directif

Notre recherche adopte une approche qualitative, nous avons privilégié le guide d'entretien comme support matériel à notre collecte de données primaires.

L'entretien semi-directif est une technique d'enquête qualitative fréquemment utilisée dans les recherches en sciences humaines et sociales. Il permet d'orienter en partie (semi-directif) le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable par les enquêteurs et consignés dans un guide d'entretien. Il peut venir compléter et approfondir des domaines spécifiques liés à l'entretien non directif qui se déroule librement à partir d'une question.

Ce type d'entretien peut venir compléter des résultats obtenus par une enquête quantitative, en ce cas les entretiens apportent une richesse et une précision bien plus grandes dans les informations recueillies, grâce notamment aux possibilités de relances et d'interactions dans la communication entre interviewé et interviewer, ils ont aussi l'avantage d'engendrer une puissance évocatrice des citations/verbatim.

La méthode des entretiens semi-directifs individuels en face à face est souvent la plus intéressante. L'entretien permet d'orienter la discussion avec l'interviewé sur les thématiques de l'enquête tout en lui laissant une grande liberté d'expression : les éléments recueillis sont donc de nature qualitative.

C'est l'entretien le plus couramment utilisé sur les terrains de recherche car, contrairement à l'entretien non directif où l'on pose comme principe l'acceptation du discours, il permet de chercher à obtenir des informations précises sur des thèmes préalablement définis.

Nous allons recueillir des témoignages détaillés et individualisés des responsables de l'entreprise (chargés de control de gestion, responsables des ressources humaine et directeurs d'unité), afin de comprendre les logiques qui sous entendent les pratiques d'entreprise en terme de management des compétences, de son importance et son articulation avec le développement de l'organisation et les conséquences qui en découlent. Les enquêtés sont évidemment censés produire des réponses précises à des questions précises.

- Cette technique a pour but, tout en étant centrée sur le sujet interrogé, de garantir l'étude de l'ensemble des questions qui intéressent l'enquêteur.
- Cette technique assure aussi la comparabilité des résultats.
- C'est une technique qui se révèle compliquée à mettre en place car les thèmes abordés par l'enquêteur peuvent casser le fil et la dynamique du discours.

L'entretien semi-directif est donc une conversation ou un dialogue qui a lieu généralement entre deux personnes. Il s'agit d'un moment privilégié d'écoute, d'empathie, de partage, de reconnaissance de l'expertise du profane et du chercheur.

Section 02 : Présentation de l'entreprise « Electro-Industries ».

Nous présentons dans cette section, l'historique et le domaine d'activité de l'entreprise « Electro-Industries » ainsi que ses objectifs et sa capacité de production.

2.1. Historique et l'évolution de l'entreprise « Electro-Industries ».

La société nationale des électroniques (S.O.N.E.L.E.C) était l'une des plus importantes entreprises de la république algérienne démocratique et populaire, elle fut créée en 1969 conformément au décret 83/25. Elle a possédé plusieurs unités de production réparties à travers le territoire national. Elle a existé jusqu'à 1983. Après une réorganisation des secteurs industriels, S.O.N.E.L.E.C s'est vue restructurée en plusieurs entreprises autonomes composées d'unités commerciales et de production. L'Entreprise Nationale des Electroindustries (L'E.N.E.L) est parmi ces entreprises qui occupent une place importante dans l'économie nationale.

Cette dernière fut créée le 01/01/1983 par le décret 82/18, l'unité principale est Matériels Electro-Industrie(M.E.I) qui se situe à AZAZGA.

Chapitre 03 Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, cas Electro-industrie

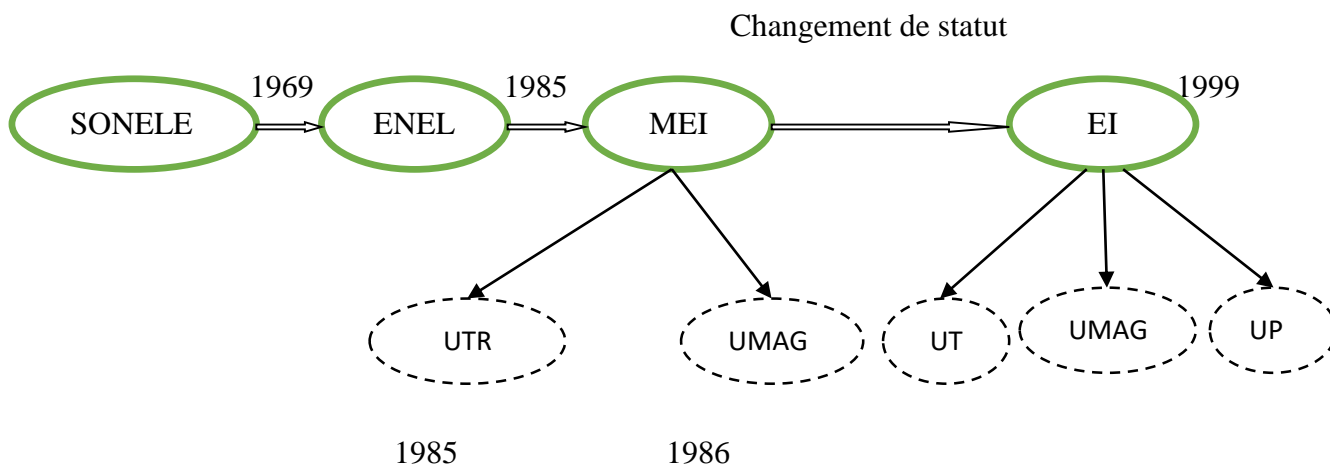
Le démarrage officiel de ce complexe a eu lieu le 10/01/1985. Cependant, la mise en exploitation effective datait de décembre 1984 pour les transformateurs (UTR) et de janvier 1986 pour les Moteurs et groupes électrogènes (U.M.A.G.E).

En 1999, L'E.N.E.L a connu une autre restructuration, ou son unité principale M.E.I a changé de statut pour devenir une entreprise autonome appelée (Electro-Industrie) qui est répartie en trois unités autonomes à savoir :

- Unité transformateur (U.T.R).
- Unité moteurs et groupes électrogènes (U.M.A.G.E).
- Unité prestation technique (U.P.T).

Comme il est résumé dans le schéma suivant :

Figure 02 : Evolution historique d'entreprise E.I



Source : Document interne de l'entreprise

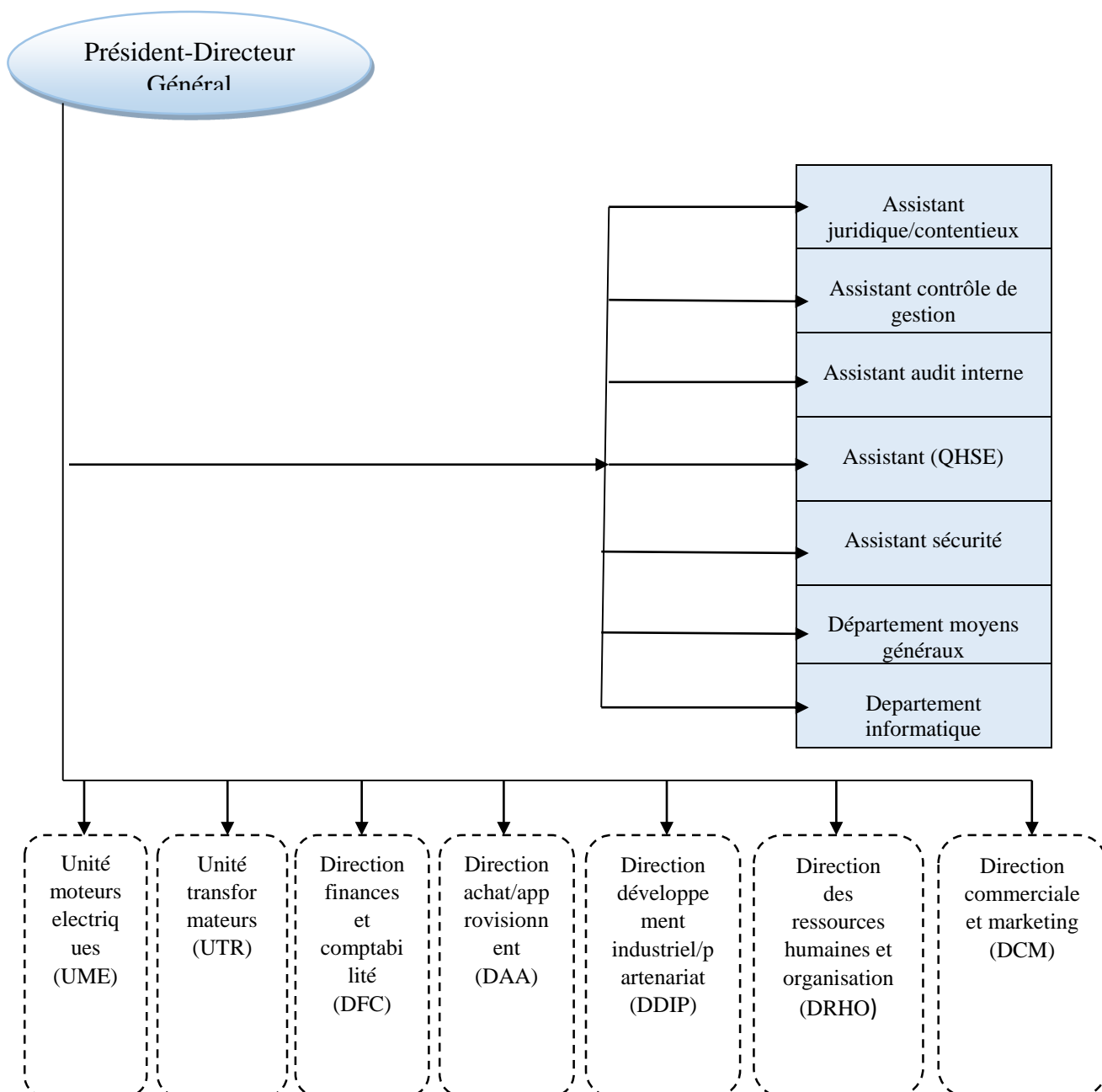
« E.I » est une entreprise publique économique avec un statut juridique de « Société par Action » dont le capital social est détenu à 100% par la société de gestion de la participation de l'Etat CABELEQ

« E.I » est située à 23 km de Tizi-Ouzou et à 7 km d'AZAZGA ; au nord, elle est limitée par la route Nationale N°12 et par les terres agricoles, OUED SEBBAOU au sud, par AZAZGA à l'est, et par MEKLA à l'ouest.

2.2. Organigramme de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES

L'entreprise « E.I » comporte une direction générale subdivisée en sept sous-directions assistées par sept assistantats comme le montre l'organigramme suivant :

Figure 03: Organigramme d'E.I, Azazga



Source : Documents internes d'E.I, décembre

2.3. Les objectifs d'Electro-Industries

L'objectif de « E.I » est de satisfaire le maximum de demande à travers le territoire national et continental, d'assurer une prestation technique de qualité et la fabrication, la commercialisation des matériels électriques.

La capacité de production de transformateurs couvre 70% de marché Algérien. Les ventes de moteurs représentent environ 30% de sa capacité de production.

« E.I » est le leader national dans le domaine de l'industrie électronique, son activité remonte à 1985 dans la fabrication des transformateurs de distribution, moteur électrique, alternateur, en plus de montage de groupes électrogènes.

Les produits fabriqués par l'entreprise sont conformes aux recommandations Comité Européen d'Industrie (C.E.I) et aux normes Allemandes D.I.N/V.D.E (Institut Allemand des Normes/Groupe Allemand d'Electricité).

Depuis sa création, « E.I » s'est investie dans une politique de développement de son portefeuille de produits tant sur le plan de la gamme que sur le plan technique. Cette politique constitue le fondement de ses missions. Celles-ci peuvent être résumées dans les points suivants :

- Augmentation de la capacité de production.
- Extension de la gamme des produits : moteurs et transformateurs.
- Mise à jour technologique des produits.
- Rationalisation des coûts de production.
- Amélioration permanente des matériaux utilisés.
- Participation active au développement technologique régional et national.
- Protection de l'environnement.
- Satisfaction et recherche de solutions optimales pour les besoins de la clientèle.

2.4. Les valeurs et les principes d'E.I

« E.I » est spécialisée dans la conception, le développement, la production et la commercialisation des moteurs électriques, des transformateurs et des groupes électrogènes.

Chapitre 03 Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, cas Electro-industrie

Ainsi, la fourniture de produits de « qualité » en toute « sécurité » et en préservant « l'environnement » constitue une valeur fondamentale de l'entreprise.

Dans ce cadre, elle s'engage aussi à :

- Satisfaire les exigences légales et réglementaires ainsi que les exigences auxquelles elle a souscrit, y compris celles de ses clients et ses partenaires en matière de Qualité, d'Hygiène, de Santé, Sécurité et Environnement.
- Améliorer en permanence l'efficacité de ses systèmes de management de Qualité d'Hygiène, de Santé, Sécurité et Environnement et performances.
- Prévenir la pollution.
- Prévenir les préjudices personnels et atteinte à la santé des salariés.
- Valoriser les ressources humaines.
- Accroître la confiance de ses clients et Garantir la Conformité de ses produits.
- Améliorer les conditions de travail.

A travers cette section nous avons vu que « E.I » est une prestigieuse entreprise enracinée dans l'histoire, son origine remonte jusqu'au lendemain de l'indépendance du pays, elle a subi beaucoup de changement durant sa vie, elle vise grand mais plusieurs de ses missions et objectifs n'ont pas été atteints, tout de même cela ne l'empêche pas à toujours subsister face au changement et les turbulences de son environnement.

Section 03 : interprétation des résultats de l'enquête

Dans cette section nous allons interpréter les résultats obtenus lors de notre enquête au sein de l'électro industrie (E.I).

3.1. Diagnostic de l'électro industrie (E.I)

3.1.1. Force et faiblesses de l'entreprise

Tableau.04 : Forces et faiblesses d'EI

<i>Forces</i>	<i>faiblesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Son statut incontesté de Leader National dans le vaste domaine de l'Electrotechnique et sa gamme variée de produits de qualité (Moteurs Electriques de plusieurs types et produits dérivés, Transformateurs, Groupes Electrogènes en plus d'une capacité de prise en charge d'une large gamme de travaux de prestations et de sous-traitance de diverses natures). ✓ Un potentiel important d'investissement composé de trois unités implantées sur un vaste site de 32 ha disposant de toutes les utilités nécessaires et indispensables à une activité industrielle à grande échelle (eau, gaz, axes routiers...) ✓ Un personnel plus au moins formé et qualifié (867 agents employés) disposant d'un degré expérience appréciable 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un endettement de l'entreprise élevé ✓ Vieillessement de l'outil de production (pannes répétitives de certains équipements de production des transformateurs et aussi des moteurs électriques, dont les pièces de rechange non disponibles à cause de leurs obsolescences. ✓ Lenteur dans les délais de réalisations des commandes clients, particulièrement les commandes spécifiques ✓ Taux d'absentéisme du personnel productif élevé (pénibilité des tâches).

3.1.2. Les menaces et les opportunités

Tableau.05 : Menaces et opportunités

<i>Les menaces</i>	<i>Les opportunités</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dépendance du marché extérieur pour les principaux entrants, ✓ Evolution de la technologie permanente et imprévisible, le risque de se faire dépasser. ✓ Conjoncture économique, politique, sociale de l'Algérie ; ✓ Dévaluation du Dinar face à l'Euro et le Dollar ✓ Implantation de nouvelles usines de fabrication des transformateurs de distribution sur le territoire national 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Regain de la demande et de l'intérêt des clients aux produits locaux ✓ Elargissement de portefeuille clients de l'entreprise ✓ Exportation des produits (homologation des transformateurs de distribution de la gamme des pays Sénégal et Mauritanie) ✓ Renforcement des barrières tarifaires sur l'importation des produits similaire

Source : Elaborer par nous même

3.1.3. Le chiffre d'affaire

Tableau.06 : Chiffre d'affaire d'E.I

<i>Désignation</i>	<i>Rappel</i>			<i>Exercice 2021</i>			<i>Evolution</i>	
	2018	2019	2020 (1)	Prévision (2)	Réalisation (3)	Taux de réalisation (3)/(2)	Taux (3)-(1)/(1)	Valeur (3)-(1)
Chiffre d'Affaires	3 403	2 765	2990	4179	2737	65%	-8%	-253

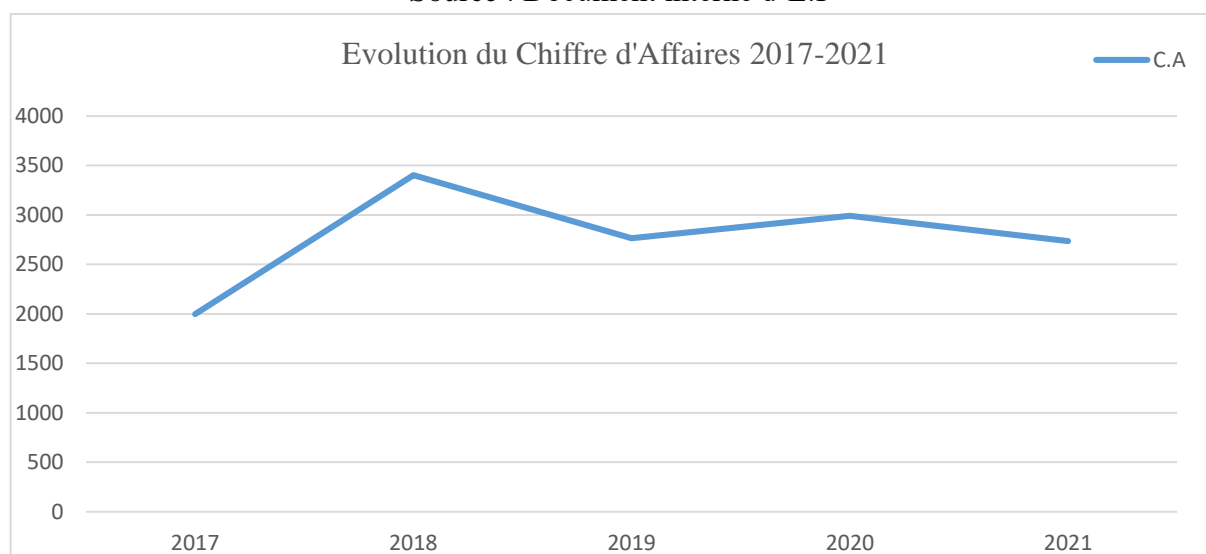
Source : Document interne de l'entreprise

Le chiffre d'affaire de l'année 2021 est d'un montant de 2 736 567 KDA, présente 65% des objectifs et une baisse de 8% par rapport aux réalisations de l'année 2020.

Evolution du chiffre d'affaires durant les cinq dernières années est schématisée dans le graphique ci-après :

Figure.04 : Evolution de chiffre d'affaire 2017-2021

Source : Document interne d'E.I



On peut constater que le chiffre d'affaires a fortement augmenté en 2018, puis il a reculé durant l'année suivante pour se stabiliser en espace de trois ans sur la période 2019-2021 dans un contexte de marché difficile.

Comparativement à 2020. Le chiffre d'affaires 2021 affiche une baisse de 8% malgré que les prix de vente ont enregistré des augmentations durant l'exercice.

3.1.4. La position concurrentiel

« E.I » a longtemps était leader dans la fabrication des transformateurs et des moteurs électriques, et elle le demeure, elle a longtemps profité d'une position de monopole, notamment, dans les premières décennies suivant sa création, par son statut d'entreprise étatique. La politique de gouvernement de l'époque, en optant sur l'économie dirigée, lui a accordé la quasi-totalité de marché public néanmoins avec la libéralisation de marché, l'entreprise a vu surgir des concurrents notamment dans les produits moteurs électriques, Ci-dessous nous avons présenté les différents concurrents directs et indirectes de l'entreprise ainsi ces opportunités et menaces.

Tableau.07 : Matrice A.D.L

<i>Phase de maturité</i>	<i>Démarrage</i>	<i>croissance</i>	<i>Maturité</i>	<i>Déclin</i>
<i>Position concurrentiel</i>				
<i>Dominante</i>			<i>Electro industrie</i>	
<i>Forte</i>				
<i>Favorable</i>				
<i>Faible</i>				
<i>Marginale</i>				

Source : Elaboré par nous même

- *Les concurrents directs*

Actuellement, le concurrent direct auxquels l'entreprise fait face est « ELSEWEDY CABLES ALGERIA ». Ce concurrent s'est installé récemment en Algérie, à Aïn Defla plus exactement, a réussi à arracher des parts de marchés importantes malgré son faible taux d'intégration. Sa production se limite à la réalisation d'opération de montage en important des

Chapitre 03 Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, cas Electro-industrie

éléments disparates des transformateurs ; en effet, son point fort reste les prix bas qu'il propose sur le marché.

Cependant, le manque de disponibilité sur certains types de la gamme de transformateurs peut s'avérer comme point faible que devra investir l'entreprise ; pour la gamme grande puissance allant de 800 à 2000 KVA, ses délais de livraison sont longs. Il est contraint de passer ses commandes à l'importation, car cette gamme a une tendance de vente imprévisible et l'empêche de disposer des stocks prévisionnels.

▪ *Concurrents indirects*

Cette famille de concurrents représente les importateurs de matériels électriques ; cette catégorie d'opérateurs s'approvisionne en produits d'importations et propose les transformateurs à des prix très basaux différents utilisateurs. Leurs offres des prix compétitifs est le résultat de l'exonération endroits des produits originaires les pays de l'union européenne et de la zone de libres échanges des pays dits "arabes".

Nous notons également, que les produits importés de Chine et d'Inde qui, pour une mauvaise qualité, parviennent à proposer des prix beaucoup faibles que ceux proposés sur le marché. Par ailleurs, un certain nombre de ces importateurs sont disponibles à recourir aux produits de « E.I » avec exigence sur des offres de prix plus compétitives et une meilleure disponibilité. Ce constat a été établi suite aux différents rapprochements avec ces opérateurs et les sondages menés auprès d'eux.

▪ *Concurrents potentiel*

Selon les différentes sources d'informations et contacts, deux autres opérateurs prévoient de s'installer en Algérie en qualité de producteurs de transformateurs de distributions. Ces projets seront réalisés en partenariat avec le constructeur d'Arabie Saoudite UTEC et de l'Indien NUCCON. L'arrivée de ces constructeurs risque de mettre l'activité de l'entreprise en péril sachant que ces deux marques ont déjà réussi à pénétrer le marché avec des quantités importantes réalisées ces cinq dernières années.

La synthèse de l'étude de la concurrence laisse apparaître la faiblesse de l'entreprise en matière de prix pratiqués sur le marché. Cette culture héritée de la position de monopole peine à s'affirmer et attirer davantage de clients.

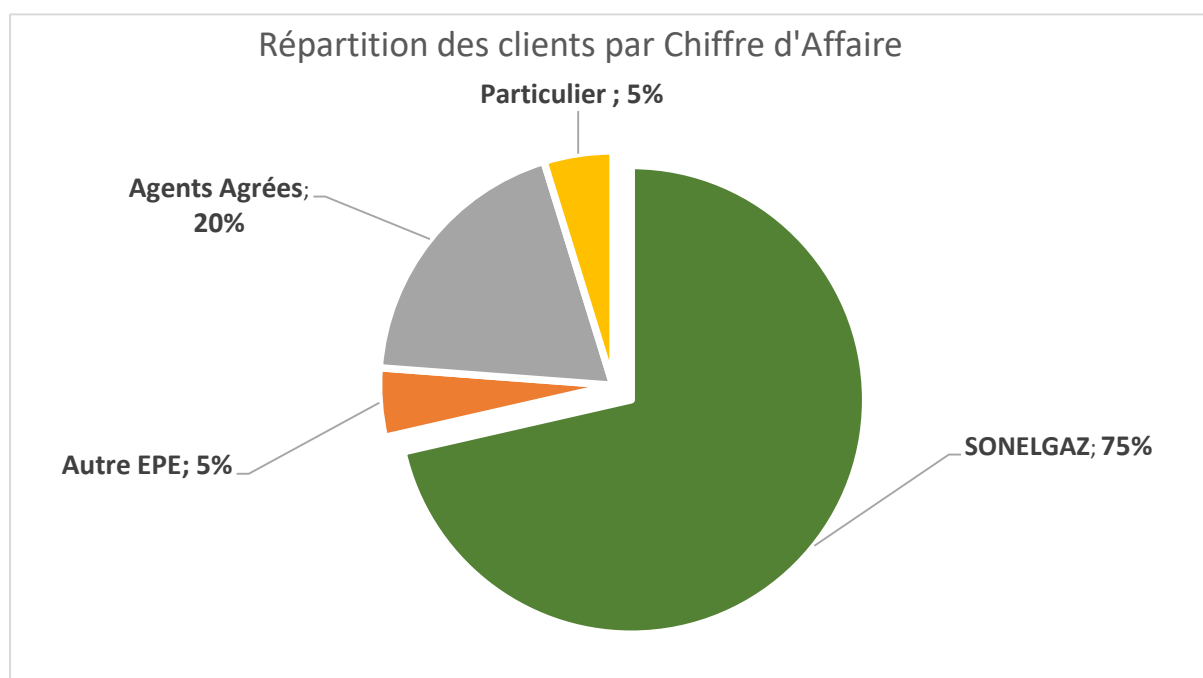
3.1.5. Les clients de l'E.I

Tableau.08 : Les clients de l'entreprise

Les E.P.E représentent 75% du C.A	SONELGAZ a 70%
	Autre E.P.E a 5%
Les Privés représentent 25% du C.A	Agents Agrées 20%
	Particulier 5%

Source : Document interne de l'entreprise

Figure.05 : Répartition des clients par chiffre d'affaire



Source : Document interne d'entreprise

Initialement réservé et monopolisé par la SONELGAZ, le marché des transformateurs de distribution connaît une ouverture sur d'autres segments importants. A cet effet, la clientèle de l'entreprise est répartie en différents segments porteurs de nouvelles perspectives commerciales. Ces sous-ensembles distincts du marché sont représentés comme suit :

- SONELGAZ : malgré la diminution de leurs besoins par rapport aux années précédentes, ces dernières restent en tête des donneurs d'ordre en matière des transformateurs de distribution

Chapitre 03 Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, cas Electro-industrie

- Agent agréé : représente 20% du C.A de l'entreprise.

Autre EPE et les particuliers partagent les 10% qui restent 5% pour chacun

3.1.6. Les approvisionnements

Tableau.09 : Répartition des approvisionnements

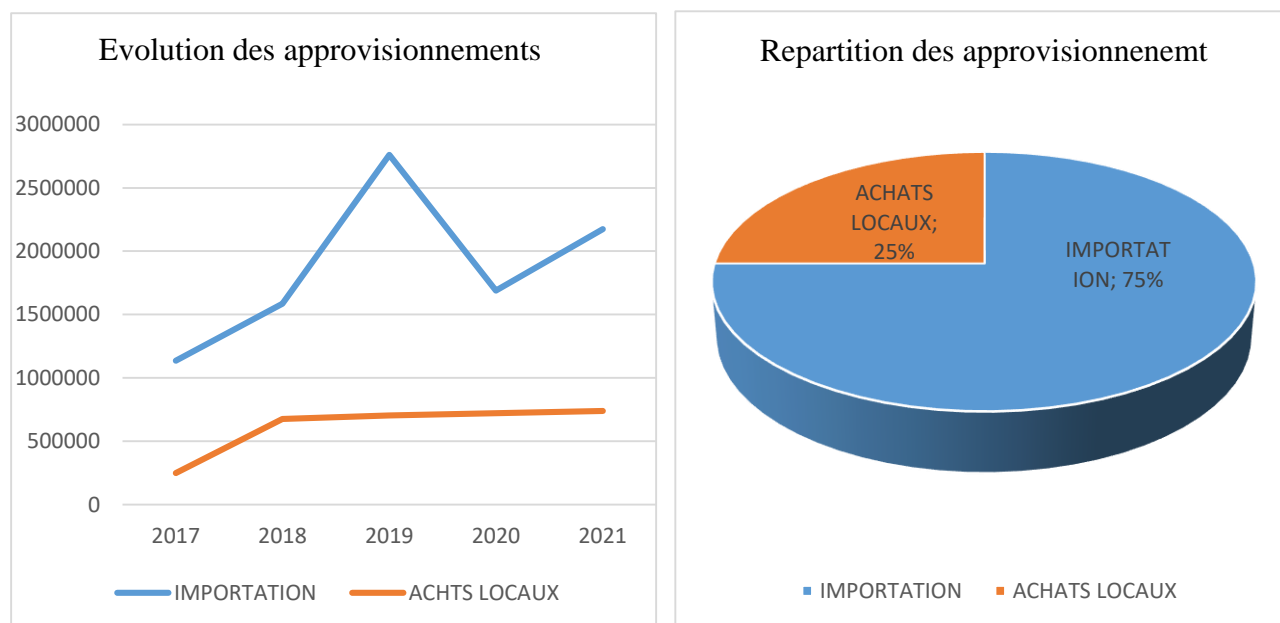
<i>Familles</i>	<i>Montant</i>			<i>%</i>
	Importation	Marché local	Total	
<i>Matière première</i>	1 242 808	739 285	1 982 093	68%
<i>Pièces d'achats</i>	86 080	0	86 080	3%
<i>Composant Transformateurs- GE</i>	846 100	0	846 100	29%
<i>Total Général</i>	2 174 988	739 285	2 914 273	100%

Source : Document interne de l'E.I

Le programme d'approvisionnement 2021, évalué à 2 914 273 KDA, se répartie comme suit :

- 75% des achats (2 174 988 KDA) de l'exercice proviennent de l'importation ;
- 25% (739 285 KDA) sont acheté localement ;
- La part des matières premières dans les achats totaux (1 910 604 KDA) est de 68%
- La part des composants (noyaux pour les transformateurs, moteurs thermiques et alternateurs pour les groupes électrogènes) dans les achats totaux (846 100 KDA) est de 29%.
- La part des pièces d'achats et autres matières (86 080 KDA) représente 3%.

Figure.06 : Evolution et répartition des approvisionnements



Source : Document interne d'E.I

Analyse de l'évolution des approvisionnements montre bien que le volume des achats en 2019 représente le taux le plus élevé au cours des cinq dernières années

Les principaux fournisseurs étrangers :

Tableau.10 : Les principaux fournisseurs étrangers

<i>Fournisseurs</i>	<i>Pays</i>
Petroleum	Inde
Vicente	Espagne
Gonvarri	Espagne
Barberri	Italie
Ergon	Belgique
Mkm	Allemagne
Asemtals	Belgique

Source : Document interne d'E.I

3.1.7. La production

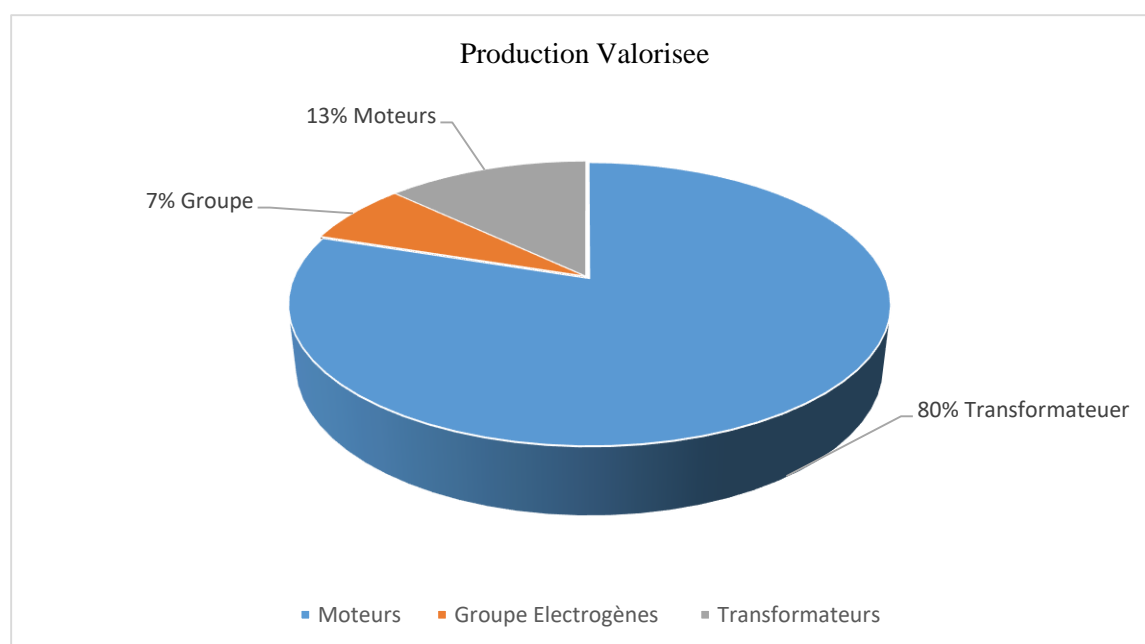
Tableau.11 : Production de l'exercice 2021

<i>Désignation</i>		<i>Production physique</i>		Production valorisée (en KDA)
Famille	Produit	Unité	Quantité	
Moteurs	Moteurs électriques	Pièce	14 206	475 645
	alternateurs	Pièce	0	0
	Groupe Electrogène	Pièce	57	274 643
Total Secteur Moteurs				590 413
Transformateur	Transformateur	Pièces	3 500	3 013 890
Total Secteur Transformateurs				3 013 890
Revente en état				-33 320
Prestations technique				14 707
TOTAL Général				3 745 565

Source : Document interne d'E.I

La production par secteur d'activité est schématisée dans le graphe ci-après :

Figure.07 : Répartition de la production par produit



Source : Document interne d'E.I

Par rapport à l'année 2020 (2 982 677 KDA), la production de l'entreprise en 2021 a connu une augmentation de 26%.

L'Entreprise n'a cessé de faire face à toute une série de contraintes à la fois interne et externe entravant le fonctionnement optimal de l'outil de production.

Les contraintes majeures ayant entraîné des arrêts importants de production, méritant d'être mises en relief ont trait :

- Aux conséquences de la crise sanitaire générées par la pandémie du COVID 19.
- À la rupture de certaines positions de matières premières en stock tel que la tôle électrique, fil de cuivre émaillé et isolé au papier, et la tôle LAF au niveau de l'unité Transformateur et fil de cuivre, clavette et les composants des groupes électrogènes (capotage, châssis, armoire, ...) au niveau des moteurs électriques.
- Aux capacités limitées de production.
- Aux contraintes techniques sur certaines chaînes de découpage de tôle qui constituent des goulots d'étranglement.
- Vétusté de plusieurs machines, et non disponibilité des pièces de rechange pour ses anciennes machines.

3.2. Diagnostic des ressources humaines au sein de l'E.I

À Electro-Industries, les ressources humaines ne sont pas gérées par une direction autonome. La fonction ressources humaines est un sous-ensemble de la « Direction Administration et Emploi ». La gestion des ressources humaines est limitée principalement à la gestion administrative du personnel. Elle comprend la mise en application et le suivi des dispositions légales et réglementaires, la gestion de la formation et de la paie.

3.2.1. Les forces et les faiblesses des R.H

Tableau.12 : Les forces et les faiblesses des ressources humaines

<i>Forces</i>	<i>Faiblesse</i>
<ul style="list-style-type: none">✓ Ressource humaine importante et abondante✓ Personnel qualifié et expérimenté	<ul style="list-style-type: none">✓ Le surplus de l'effectif dans certain poste✓ Taux d'absentéisme et du retard du personnel✓ Crise social (grève, boycotté ...)✓ Mass salarial considérable✓ Faible implication du personnel

3.2.2. Effectifs par catégorie socioprofessionnelles et par nature d'emploi

Par catégorie socio-professionnelle, 27% des effectifs soit 231 agents représentent la catégorie exécution, 47% concerne la maîtrise (403 agents) et 26% la catégorie cadre (218 agents).

Par nature, les effectifs CDI (835 agents) représentent 98% contre 2% entre les CDD (05 agents) et CTA (12 agents).

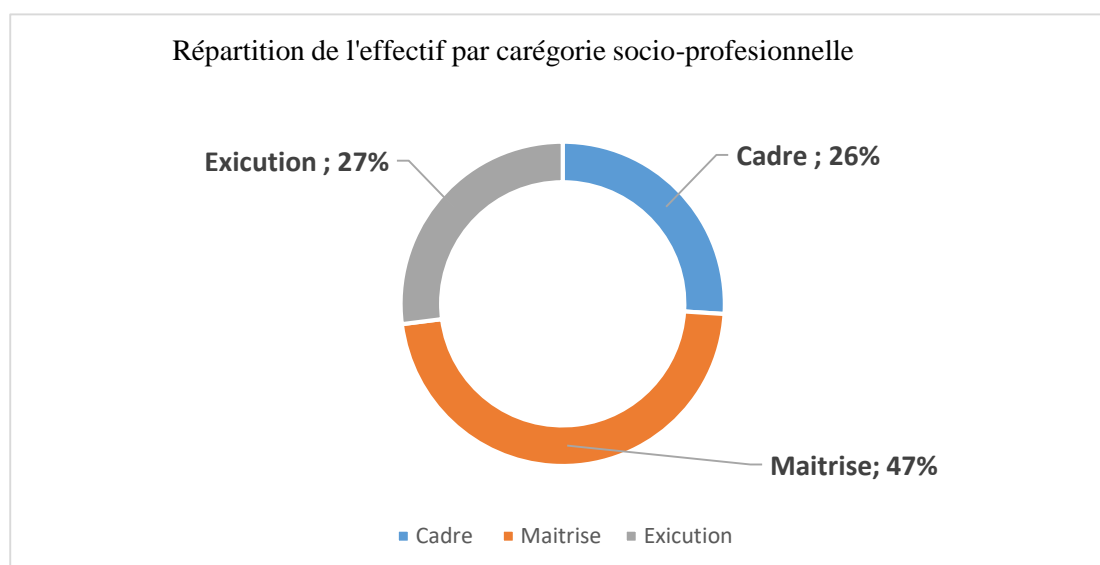
Il y a lieu à signaler que le personnel féminin, avec 103 agents représente 13% du totale de l'effectifs de l'entreprise, cette situation confirme le niveau de participation féminine qui se retrouve aux différents niveaux hiérarchique et au sein de diverses structure de l'entreprise. Toutes catégories confondues, les effectifs de l'entreprise totalisent 852 travailleurs. Ils ont diminués de 15 agents (867 à 852).

Tableau.13 : Effectifs par catégories socioprofessionnel

Catégories		Etat des effectifs a fin 2020	Mouvement exercice 2021		Etat des Effectifs a fin 2021	%
			Entrées	Serties		
Cadres	C.D.I	213	7	3	217	26%
	C.D.D	1	0	0	1	
	CTA	4	0	4	0	
	TOT	218	7	7	218	
Maitrise	C.D.I	324	89	10	403	47%
	C.D.D	0			0	
	CTA	3	1	4	0	
	TOT	327	90	14	403	
Exécutant	C.D.I	289	15	89	215	27%
	C.D.D	3	3	2	4	
	CTA	30		18	12	
	TOT	322	18	109	231	
Total	C.D.I	826	111	102	835	100%
	C.D.D	4	3	2	5	
	CTA	37	1	26	12	
	TOT	867	115	130	852	

Source Document interne d'E.I

Figure.08 : Repartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle



Source : Document interne d'E.I

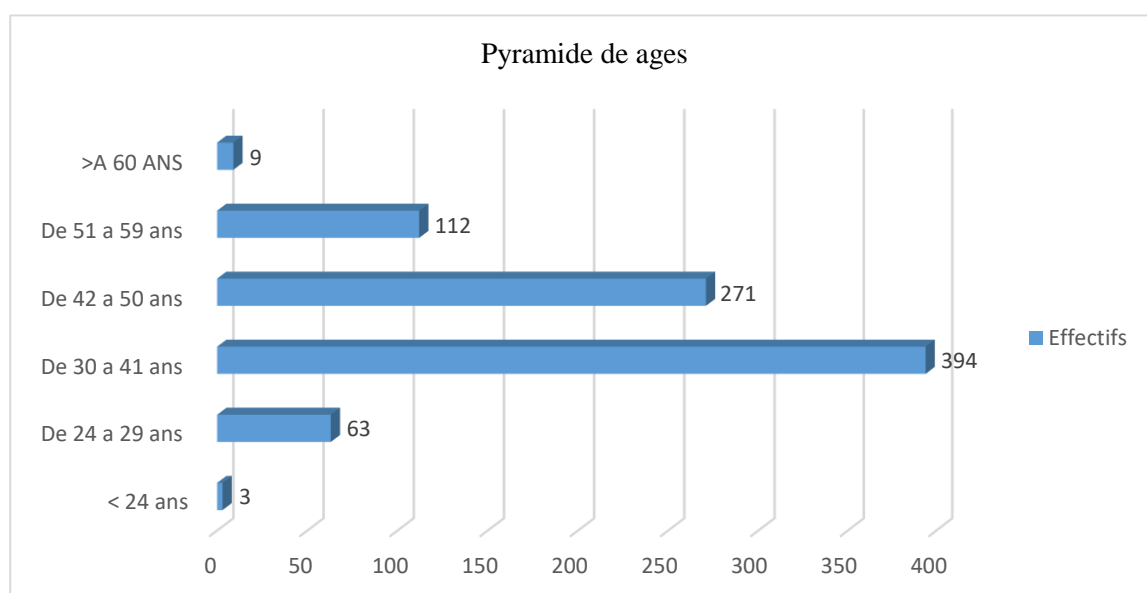
3.2.3. Structure des effectifs par âge a fin 2021

Tableau.14 : Effectifs de l'entreprise par âge

Catégories		< 24 ans	De 24 a 29 ans	De 30 a 41 ans	De 42 a 50 ans	De 51 a 59 ans	>A 60 ANS	S/TOTAL	%
<i>Cadre</i>	CDI	0	2	78	87	46	4	217	100%
	CDD	0	0	0	0	1	0	1	0%
	CTA	0	0	0	0	0	0	0	0%
	Tot	0	2	78	87	47	4	218	100%
<i>Maitrise</i>	CDI	1	17	217	112	52	4	403	100%
	CDD	0	0	0	0	0	0	0	0%
	CTA	0	0	0	0	0	0	0	0%
	Tot	1	17	217	112	52	0	403	100%
<i>Exécution</i>	CDI	2	35	94	71	12	1	215	93%
	CDD	0	1	1	1	1	0	4	2%
	CTA	0	8	4	0	0	0	12	5%
	Tot	2	44	99	72	13	1	231	100%
<i>Total</i>	CDI	3	54	389	270	110	9	835	98%
	CDD	0	1	1	1	2	0	5	1%
	CTA	0	8	4	0	0	0	12	1%
	Tot	3	63	394	271	112	9	852	100%
%		1%	7%	46%	32%	13%	1%	101%	%

Source : Document interne d'E.I

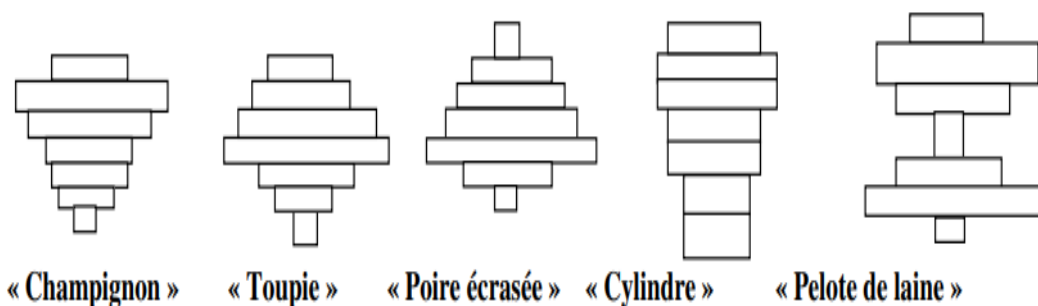
Figure.09 : Pyramide des âges d'entreprise EI



Source : Document interne d'entreprise E.I

Chapitre 03 Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, cas Electro-industrie

L'analyse de la pyramide des âges révèle de nombreuses informations sur les effectifs futurs. Cinq types de pyramides peuvent être considérés :



Il n'existe pas de forme idéale de pyramide. Une pyramide s'apprécie en fonction du contexte et des objectifs à moyen terme de l'entreprise.

Dans le cas de l'E.I 46% du personnel a plus de 42 ans d'âges dont 14% de cet effectif a plus de 51 ans d'âges (soit 121 agents contre 109 agents en 2020).

La plus forte concentration des effectifs se situe dans la tranche d'âge (30 – 41 ans a hauteur de 46% des effectifs soit 394 agents.

En observant la pyramide des âges de l'Electro Industrie on peut constater qu'elle convient plus à la forme de « la poire écrasée ».

Une pyramide en forme de « poire écrasée », n'est intéressante que si l'entreprise a une image d'employeur, lui permettant d'attirer des jeunes adaptés, si elle est capable de les intégrer et les former puis les retenir avant de favoriser une mobilité interne pour pallier les goulots d'étranglement de la promotion interne.

La pyramide en forme « poire écrasée », pose des problèmes de gestion des carrières. Si un rythme élevé de départ ne permet pas de renouveler les classes d'âges plus jeunes, la pyramide peut prendre la forme déséquilibrée de « toupie ». Une pyramide en forme très équilibrée en forme « cylindre », minimise les problèmes de gestion des carrières, facilite les plans de succession et les adaptations. Elle peut paraître idéale dans un grand nombre de situations, mais assez rare.

En effet la poire écrasée témoigne de la jeunesse de l'organisation et de tous les bénéfices intrinsèques : souplesse, dynamisme, esprit d'innovation.

Chapitre 03 Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, cas Electro-industrie

Un manque de compétences, de renouvellement de la connaissance et de la production peut être constaté. Il faudra probablement investir plus massivement dans la formation.

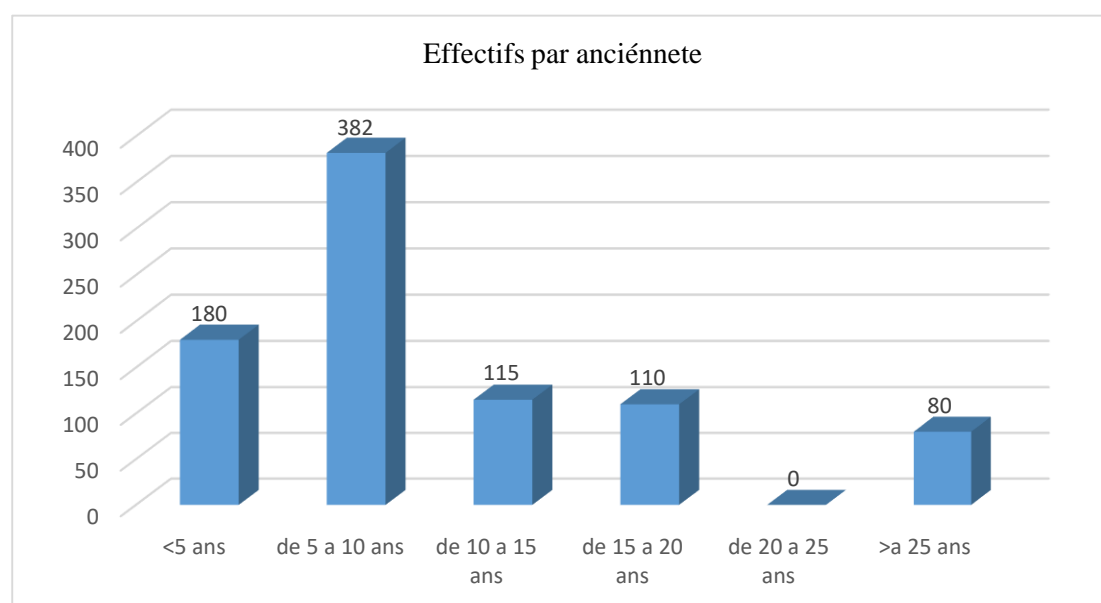
3.2.4. Structure des effectifs par ancienneté a l'entreprise à fin 2020

Tableau.15 : Effectifs de l'entreprise par ancienneté

<i>Catégorie</i>		<5 ans	De 5 a 10 ans	De 10 a 15 ans	De 15 a 20 ans	De 20 a 25 ans	>a 25 ans	S/TOTAL	%
<i>Cadre</i>	CDI	28	79	35	38	0	33	213	98%
	CDD	0	0	0	0	0	1	1	0%
	CTA	0	4	0	0	0	0	4	2%
	Tot	28	83	35	38	0	34	218	100%
<i>Maitrise</i>	CDI	17	156	65	47	0	39	324	99%
	CDD	0	0	0	0	0	0	0	0%
	CTA	0	3	0	0	0	0	3	1%
	Tot	17	159	65	47	0	39	327	100%
<i>Exécution</i>	CDI	120	122	15	25	0	7	289	90%
	CDD	3	0	0	0	0	0	3	1%
	CTA	12	18	0	0	0	0	30	9%
	Tot	135	140	15	25	0	7	322	100%
Total	CDI	165	357	115	110	0	79	826	95%
	CDD	3	0	0	0	0	1	4	0%
	CTA	12	25	0	0	0	0	37	4%
	Tot	180	382	115	110	0	80	867	100%
		21%	44%	13%	13%	0%	9%	100%	%

Source : Document interne de l'entreprise

Figure.10 : Effectifs par ancienneté



Source : Document interne d'entreprise E.I

Chapitre 03 Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, cas Electro-industrie

- 21% du personnel de l'entreprise soit 180 agents a moins de 5 ans d'ancienneté.
- 57% du personnel soit 497 agents a entre 5 a 15 ans d'ancienneté.
- 13% du personnel soit 110 agents a entre 15 et 25 ans d'ancienneté
- 9% du personnel soit 80 agent a plus de 25 ans d'ancienneté.

L'effectif de l'entreprise se caractérise par :

- Une faible mobilité en raison probablement de l'absence d'autres infrastructures industrielles dans une région a forte densité de population.
- Un degré d'ancienneté appréciable qui peut constituer un atout appréciable en termes d'expérience capitalisé.

Toutefois, l'Age avancé d'une partie des effectifs âgés de plus de 50 ans (21%) risque a moyen terme de dégarnir l'entreprise de son potentiel humain qualifié a travers des départs en retraite (comme c'était le cas en 2016, dont le total des départs en retraite avait atteint un pic de 99 agents).

3.3. Identification des avantages concurrentiels d'E.I, et l'intérêt de s'orienter vers le management des compétences.

Nous l'avons donc remarqué, l'entreprise dispose de beaucoup d'avantages qui peuvent compter à sa faveur comme des avantages concurrentiels, mais elle dispose également de beaucoup de défaillances qu'elle doit régler rapidement, si elle compte conserver sa position de leader sur le marché.

3.3.1. Les avantages concurrentiels de l'E.I

Parmi ces forces qui la rendent avantageuse concurrentiellement, nous pouvons citer :

- Son savoir-faire incontournable, et la réputation de sa qualité, on peut constater l'attraction des clients pour les produits de « E.I » on posant la question à n'importe qui dans le domaine, le choix est in controversable, les produit de cette entreprise sont les meilleurs sur le marché algériens, ce que clarifie la venue de tout part d'Algérie pour l'achat de ses produits.
- son emplacement géographique, près de deux daïras importantes (Azazga et Mekla). Ajoute à ce le débouché d'autres daïra aussi importante comme Azeffoun, Bouzeguen et Tizi-Rached qui regorgent de ressources (humaines, l'eau...).

Chapitre 03 Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, cas Electro-industrie

- L'image de sa marque extrêmement forte, tirée par la qualité de ses produits et son savoir faire
- Sa position de leader sur le marché des transformateur
- Sa capacité de production élevée, entreprise dispose de capital important humain et matériel ce que l'amène à produire en grandes séries ainsi parvenir à faire des économies d'échelles
- Ces capacités de stockage gigantesques ce qui lui permet de stocker sans gêne sa production et sans coûts de stockage additionnels.
- La diversification en continue de ses produits.
- Le fait qu'elle soit une entreprise publique privilégiée et protégée par l'Etat ; effectivement l'état cherche à tous prix de conserver et d'encourager ses entreprises, et notamment, là où elles absorbent le plus du chômage comme à Azazga ou dans la wilaya de Tizi-Ouzou.

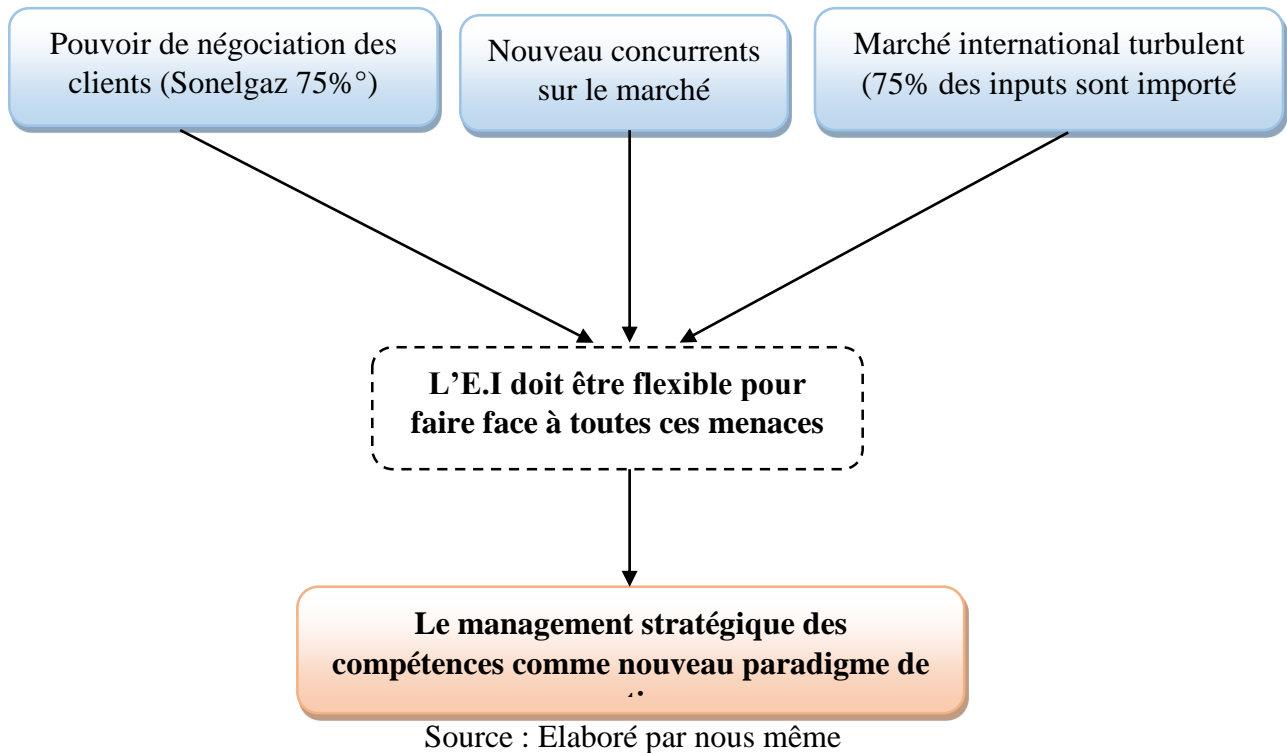
3.3.2. Le management stratégique des compétences comme solution pour surmonter les aléas et les menaces de l'E.I.

L'électro industrie évolue actuellement dans un environnement turbulent et non favorable au affaires âpre avoir était longtemps dans une situation de monopole sur le marché algérien, l'entreprise ce trouve maintenant dans l'obligation de faire face a des concurrents qui mentent en flèche et de ne pas tomber dans le piège du « Dilemme de l'innovateur ».

Nous avons présenté dans la partie dédié au diagnostique de l'entreprise,

- Que la grande part des produits de l'E.I sont acheté par SONELGAZ à 75% du CA, ce qui signifie que le pouvoir de négociation des clients est très élevé.
- La majorité des inputs parviennent du marché international 75% des entré, en vu des turbulences sur le plan géopolitique et géostratégique, le marché international reste dynamique et l'entreprise doit être flexible pour surmonté tous ces mouvements.
- La dévaluation du DINAR vis-à-vis le DOLAR et l'EURO, représente a lui aussi une contrainte
- Les nouveaux concurrents qui s'installent « ELSEWEDY CABLES ALGERIA », et potentiel tel le constructeur d'Arabie Saoudite UTEC et de l'Indien NUCCON.

Figure .11 : Schéma représentatif de l'intérêt de l'EI à opter pour le M.S.C



L'électro industrie doit absolument abandonné les pratiques héritées de la position monopolistique que l'entreprise a vécue depuis des années, et faire face a cette nouvelle situation de concurrence, et surtout de sortir de la zone de confort pour voir la réalité.

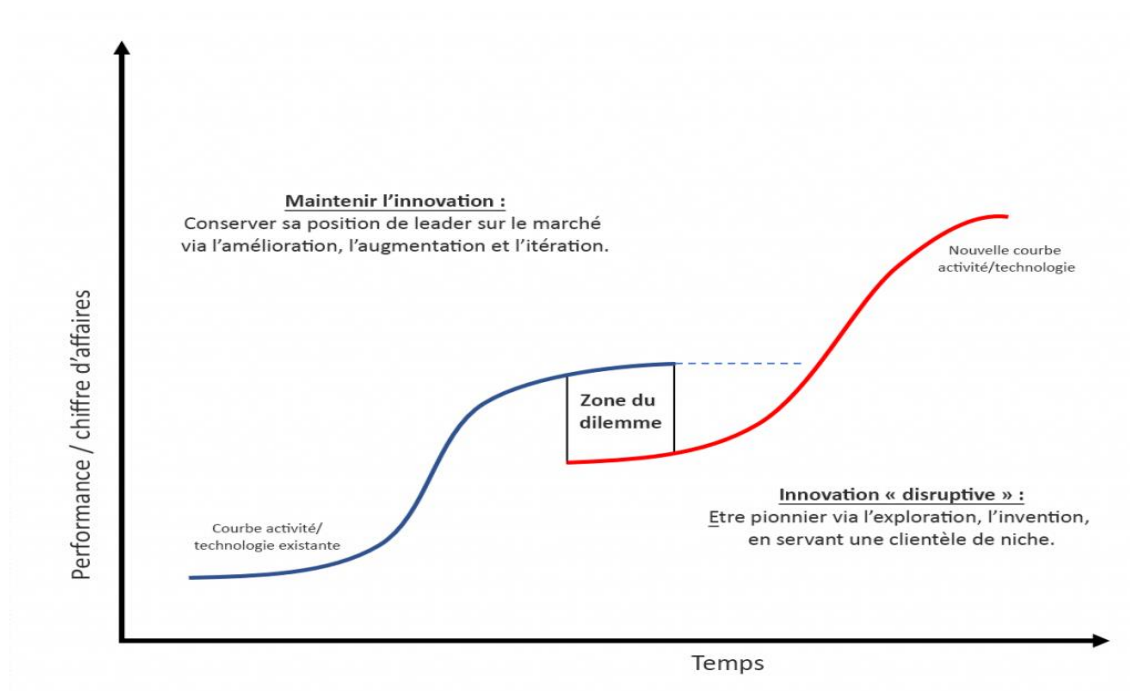
3.3.3. Le changement organisationnelle, un défi à surpasser

L'E.I pour qu'elle fait face a tout c'est nouvelle contraintes du marché et dépasser les atouts et les menaces qui la poursuit, doit abandonner son système de fonctionnement obsolète qui datte de sa position de monopole, et embrasser un nouveau système qui est plus flexible et plus soluble tél est le cas de Management stratégique des compétences.

Et pour cella la direction doit impérativement surmonter le « dilemme de l'innovateur », notion utiliser par Clayton Christensen dans son ouvrage « *The Innovator's Dilemma* », il a essayé de traiter la question « *Comment les petites entreprises agiles surprennent les opérateurs historiques.* ».

Le cas ou l'E.I doit éviter comme étant un opérateur historique de l'industrie électrotechnique, vis-à-vis des nouveaux concurrents qui apparait dans le secteur.

Figure.12 : Dilemme de l'innovateur



Source : Clayton Christensen, « le dilemme de l'innovateur »

On utilise cette courbe pour définir le cas de l'électro industrie non pas dans l'innovation produit, mais plutôt dans l'innovation du système de fonctionnement.

La courbe en bleu représente « la courbe d'activité du système existant », la courbe en rouge « la nouvelle courbe d'activité du nouveau système de fonctionnement ».

L'E.I doit surmonter la zone du dilemme et éviter de maintenir le système ancien, et surtout ce lancé dans l'innovation de son système.

Lorsque le marché approprié est identifié, les « petits nouveaux » concentrent leurs efforts sur l'évolution rapide du réseau afin d'aborder la partie escarpée de la « courbe en S » classique. Ils finissent alors par pénétrer et bouleverser les marchés plus grand-public des opérateurs existants.

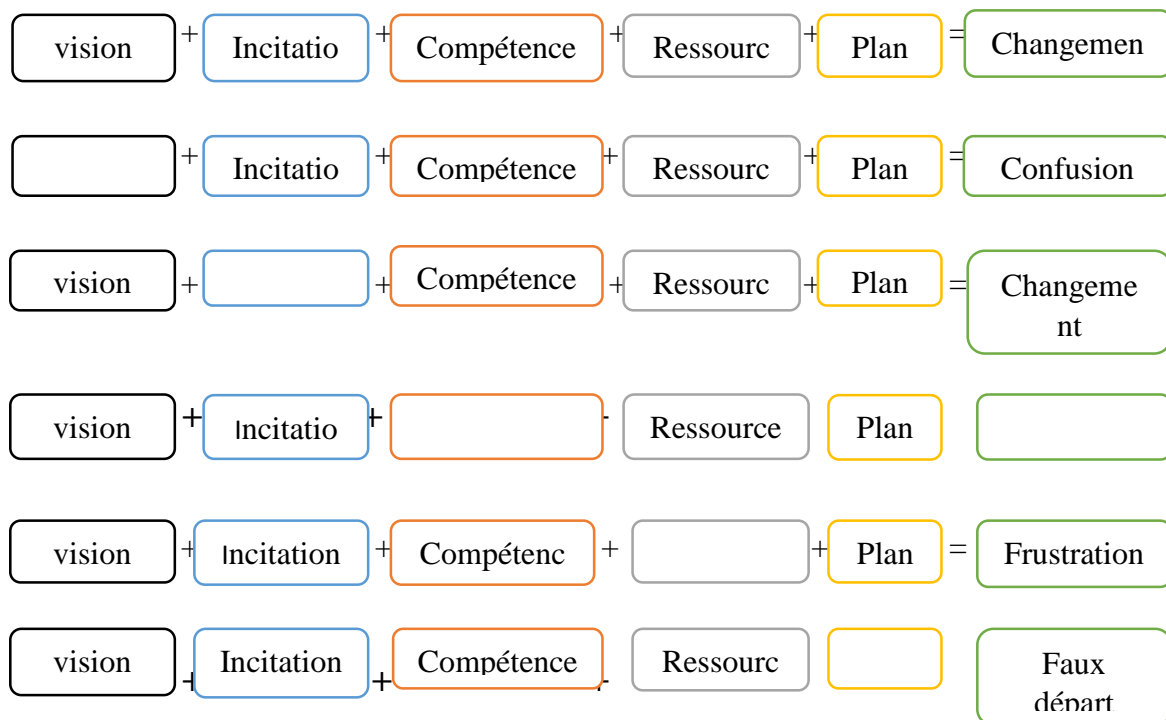
▪ **L'équation du changement**

Les contraintes économiques, la modernisation (changement d'outil), l'innovation, la résolution de problèmes internes d'organisation entraînent des changements. Les évolutions technologiques de la dernière décennie ont augmenté cette obligation de changement pour les organisations.

Chapitre 03 Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, cas Electro-industrie

Le seul fait de vouloir changer ne suffit pas à réussir son projet de changement. C'est la même chose lorsque le changement n'est pas préparé, est imposé ou subit.

Figure.13 : Equation de changement



Source : www.tberm.fr

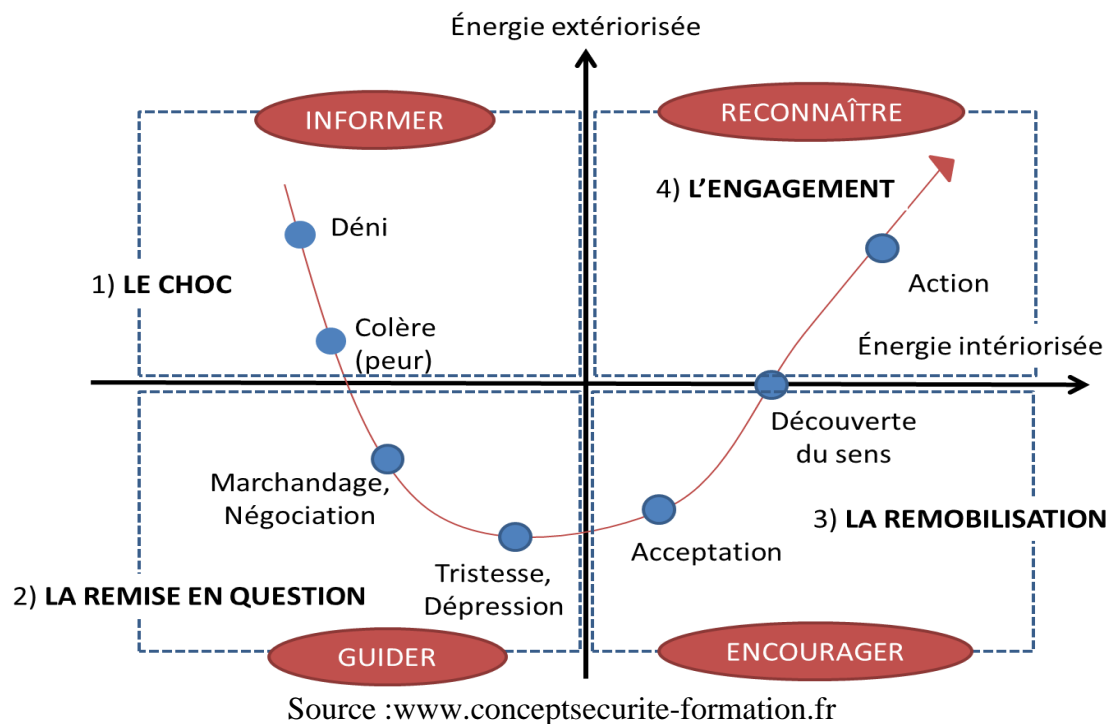
Pour comprendre simplement, comment réussir un changement :

- Sans *VISION*, le but à atteindre est imprécis et donc confus. Il est difficile d'aller dans la bonne direction lorsqu'on ne la connaît pas. La vision est exprimée par le responsable et elle doit faire l'objet d'une communication claire.
- Sans *INCITATION*, la motivation des équipes n'est pas suffisante et le projet de changement est freiné. L'atteinte de l'objectif ne pourra se faire que progressivement.
- Sans *COMPETENCES* pour mener à bien le projet, les parties prenantes vont se demander comment faire et les craintes d'échouer vont augmenter. L'anxiété générée par cette situation sera préjudiciable à la réussite du projet.
- Sans *RESSOURCES*, le projet va manquer de moyens pour réussir. Ne pas disposer des ressources suffisantes sera très frustrant pour les équipes qui, même si elles sont motivées, ne pourront pas s'exprimer
- Sans *PLAN D'ACTION* précis et concret, le planning du projet sera anarchique. Il n'y aura pas d'enchaînement logiques des étapes et personnes ne saura ou en est le projet. Il sera tellement mal managé qu'il sera nécessaire de repartir au début.

Pour réussir son changement, il est nécessaire que tous les points de l'équation de ce schéma soient effectivement et à minima mis en œuvres.

- **La courbe du deuil**

Figure.14 : Courbe du deuil



Ce cheminement passe par plusieurs étapes, selon la « courbe du changement » ou « courbe du deuil ».

On peut considérer que tout changement vécu dans l'organisation implique une forme de deuil, Ce qui signifie tout ce qui marque symboliquement la fin de quelque chose. Parce qu'il est très important de prendre conscience, que le changement, même lorsqu' il est souhaité par la personne, s'accompagne invariablement d'un sentiment de perte !

- **L'état de choc**

C'est le moment précis auquel survient la perte. Ce moment se caractérise une forme d'atonie émotionnelle qui précède la prise de conscience de sa réalité.

- **Le déni**

C'est le refus de reconnaître et d'affronter la réalité de la perte.

- ***La colère***

Cette phase démarre une fois que nous avons réalisé que ce n'était pas une blague. Alors que la phase de déni se termine. La phase de colère se caractérise par une réponse émotionnelle forte qui doit être exprimée

- ***La peur***

Nous rentrons maintenant dans une nouvelle phase qui est celle de la peur. La peur est directement liée à notre survie, et c'est une phase difficile à passer.

- ***La tristesse***

Vient maintenant la tristesse, le temps du repli sur soi : C'est le moment où l'on se rend compte que malgré nos tentatives de marchandage la réalité s'impose à nous. La colère fait place à un sentiment de tristesse qu'il conviendra également de verbaliser.

- ***L'acceptation***

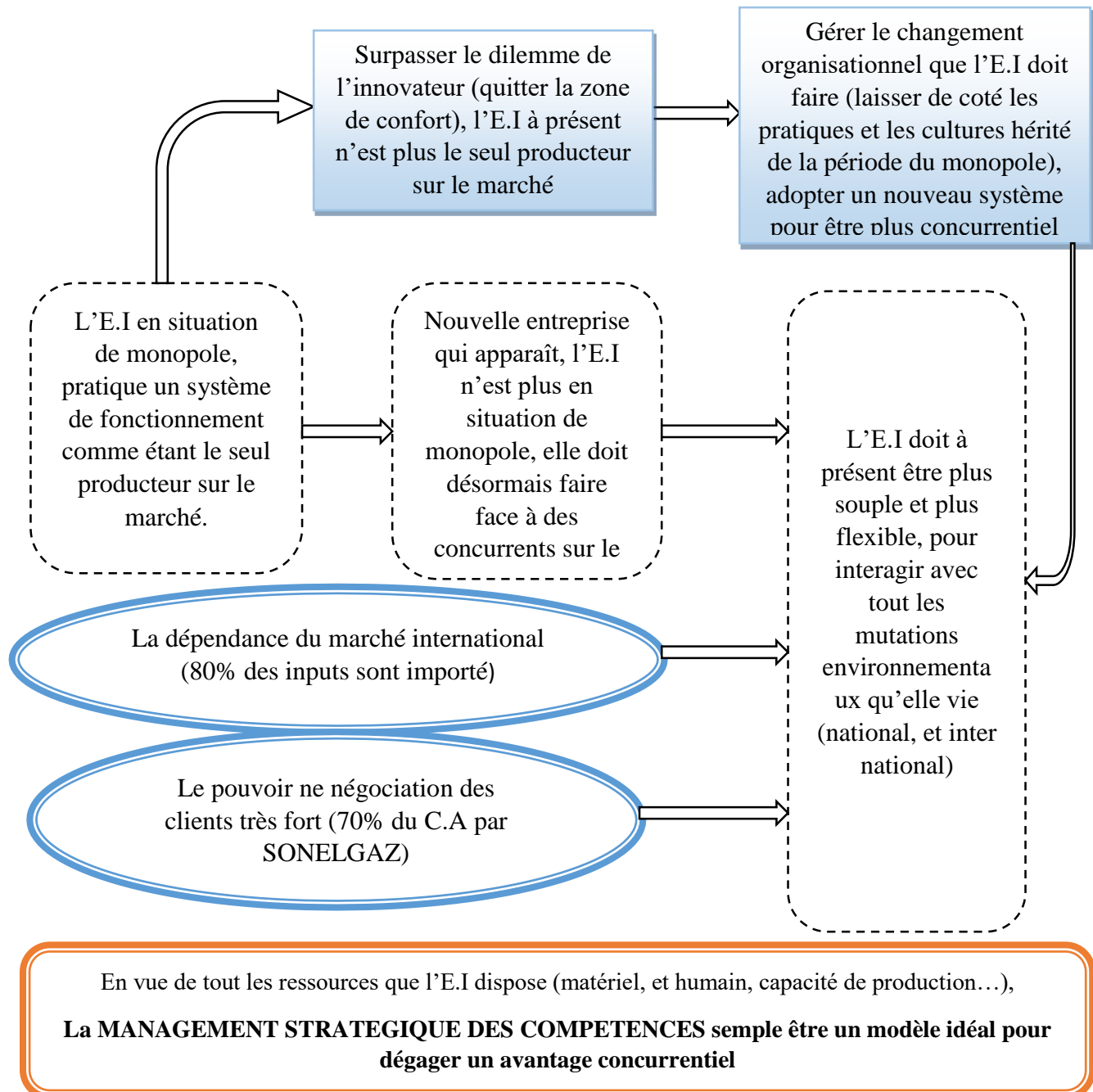
Naturellement comme vient le moment où nous choisissons de porter notre regard vers le futur, ce qui signifie que nous entrons dans la phase d'acceptation. Nous commençons à considérer les choix possibles au présent et imaginer les nouvelles façons de nous adapter qui font sens pour nous.

Avant de proposer un modèle de mise en place de la gestion des compétences l'entreprise électro industrie doit gérer la phase du changement du système hérité de la position du monopole vers un nouveau système plus souple et plus flexible.

Chapitre 03 Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, cas Electro-industrie

En résumé

Figure.16 : Le passage d'une gestion héritée de la situation du monopole vers une gestion compétitive



Source : Elaborée par nous même

Section 04 : mise en place de gestion des compétences

Pour que nous réalisons cet essai, nous avons accompagné par les étapes suivantes :

4.1. Définition des fiches de poste

Pour assurer une gestion efficace des compétences au sein de l'entreprise Electro Industrie (E.I), il est impératif de créer des fiches de poste. Ces fiches serviront à définir les responsabilités de chaque collaborateur et à déterminer les compétences requises. Ces documents constitueront le socle sur lequel reposera la gestion des compétences.

Et pour faire une fiche de poste on suit les procédures suivantes :

4.1.1. La collecte des données.

Pour créer les fiches de poste, il est essentiel de mener des entretiens pour comprendre les missions et les activités de chaque employé. La personne en charge de cette tâche commence par discuter individuellement avec les responsables pour recenser les postes au sein de l'entreprise. Elle cherche également à identifier parmi les collaborateurs un groupe de personnes susceptibles d'apporter leur contribution à la conception de ces fiches de poste.

Après cette première étape, le responsable de la rédaction des fiches de poste élaborera un questionnaire, destiné à guider les entretiens futurs avec les salariés sélectionnés. Chaque employé se verra remettre ce questionnaire avant son entretien. Cela leur permettra de prévoir à l'avance les différents sujets qui seront abordés et fournira également une base de discussion pour les entretiens.

Lors des entretiens, il est conseillé de rappeler ce qu'est à quoi va servir la fiche de poste afin de dissiper les inquiétudes et les rumeurs.

On abordera ensuite, les différents thèmes présents dans la fiche de poste : la raison d'être, les tâches effectuées, la relation au sein de l'entreprise, les compétences et la polyvalence de la personne.

4.1.2. Rédaction des fiches de poste

La fiche de poste doit inclure les compétences stratégiques requises pour occuper le poste, ainsi que les responsabilités attribuées à chaque titulaire, de manière à ce que chaque

responsable sache clairement ce qu'il peut attendre de ses collaborateurs, et que ces derniers comprennent précisément les attentes de leur supérieur.

La fiche de poste doit donc d'écrire le contenu du poste mais également décrire les compétences nécessaires pour son occupation.

- Intitulé de poste.
- Finalité et définition du poste (sa raison d'être)
- Taches effectuées
- Relations au sein de l'entreprise.
- Compétences nécessaires (connaissances, savoir-faire et savoir être)
- Délégation et remplacement.

La principale difficulté dans la rédaction des fiches de poste est de cerner tous les points importants du poste tout en ne détaillant pas trop, il faut réussir à trouver la juste mesure.

4.1.3. Elaboration d'une instruction relative aux fiches de poste pour la gestion des compétences

Après avoir élaboré les fiches de poste, il est essentiel de les intégrer dans l'entreprise en rédigeant une directive qui explique leur contenu, leur champ d'application, les étapes à suivre pour les créer, ainsi que leur mode de diffusion.

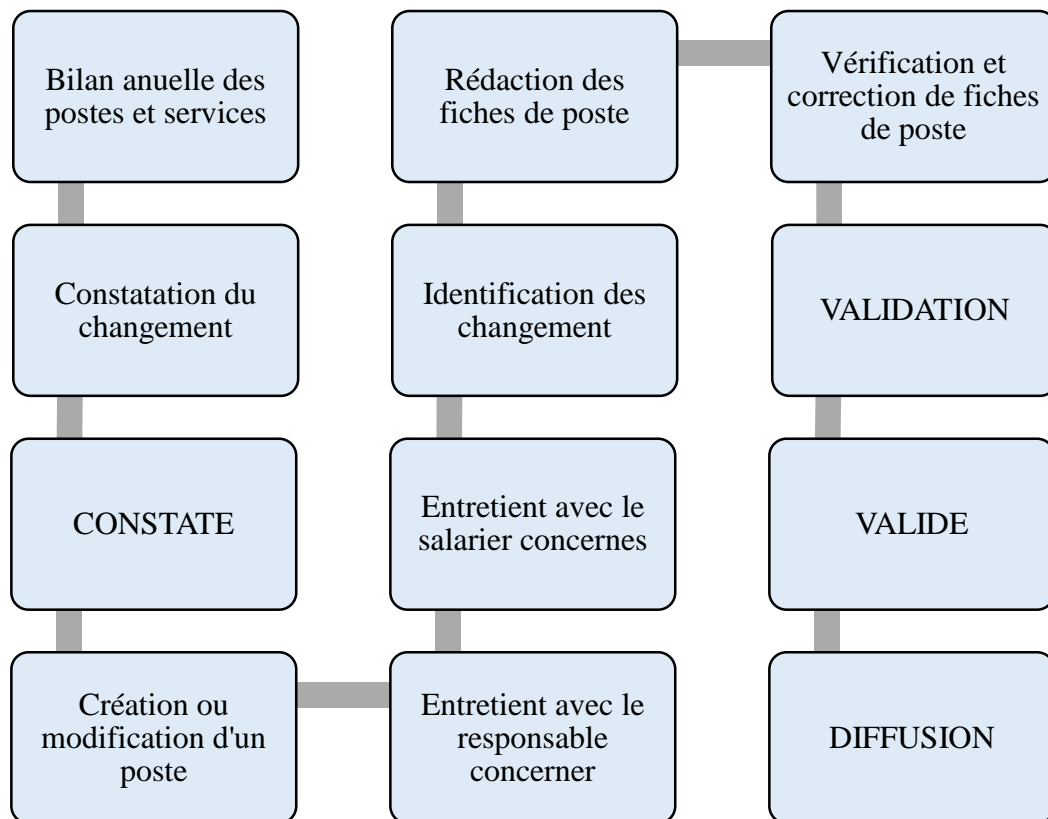
Les questions suivantes doivent alors trouver des réponses :

- Quelles étapes doit-on suivre pour réaliser des fiches de poste
- Qui doit intervenir au cours des différentes étapes ?
- Quel doit être la fréquence de révision des fiches de poste ? dans quel cas effectuer cette révision ?
- Comment les diffuser et à quel moment
- Comment peuvent-elles être consultables et par qui sont détenus les originaux ?
- Quelle va être leur utilisation ?

Tous ces questions doivent trouver des réponses en conformité la gestion des compétences.

Après avoir répondu à ces diverses interrogations et tout en compte de ce qui était du domaine du réalisable, on peut établir un logigramme et son instruction.

Figure.15 : Instruction des fiches de postes



Cette instruction permet d'apporter toutes les informations nécessaires à l'élaboration et à l'utilisation des fiches de poste.

Suit a cette obligation de formalisation, il est a présent de procéder a la validation et a la diffusion des fiches de poste tout en respectant l'instruction établie auparavant.

4.1.4. La validation et la diffusion

On commence par la validation puis la diffusion

- **Validation**

Les responsables de chaque service doivent effectuer une première révision des fiches de poste. Il est impératif de vérifier :

- Si elles son compréhensibles par tous.

- Si elles abordent toutes les tâches activités et compétences du poste tout en n'étant pas trop détaillées.
- Si les fiches de poste sont cohérentes entre elle.

La validation se déroule en présence des responsables de la gestion des compétences. Chaque fiche de poste est minutieusement examinée en détail, puis elle est approuvée par le directeur et les responsables concernés.

▪ *Diffusion*

Les fiches de poste doivent ensuite être diffusées aux personnes concernées. En effet, chaque salarié devra prendre connaissance de sa fiche de poste et signer un plan de diffusion, mais ne pourra pas consulter celles des autres.

4.2. Élaboration du référentiel compétences

Pour faire l'élaboration du référentiel compétences on commence par :

4.2.1. Repérages des compétences clés par poste et rédaction de la matrice des compétences.

La matrice des compétences est un document qui répertorie toutes les compétences essentielles pour l'organisation, à la fois dans le présent et pour l'avenir.

En d'autres termes, elle sert à recenser les compétences nécessaires pour occuper les postes, ainsi que les compétences réellement détenues par les employés occupant ces postes, ainsi d'analyser les écarts entre les compétences requises et celles réellement présentes. Cette matrice doit être adaptée à chaque organisation, elle doit être pratique et les membres de l'organisation doivent être en mesure de l'utiliser efficacement.

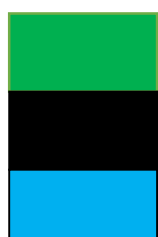
Cette matrice ne doit pas être incomplète, ni trop subjective car elle pourrait ne pas être utilisée.

Dans une première étape, nous identifions les compétences à partir des fiches de poste. Ensuite, nous pouvons les regrouper en trois principales catégories : compétences techniques, compétences relationnelles et compétences stratégiques. Enfin, étant donné que nous ne pouvons pas toutes les inclure dans la matrice, il est préférable d'extraire les compétences clés, c'est-à-dire celles qui semblent cruciales pour l'entreprise.

Chapitre 03 Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, cas Electro-industrie

Suite à cela, il est possible de rédiger un support de matrice suivante :

<i>Service</i>	<i>Poste</i>	<i>Nom</i>	<i>Compétences</i>			<i>Nombre de Compétences</i>		
						<i>N</i>		
			Compétence1	Compétence2	Compétence3	Taux de polycopotence	Besoins de formation personne	Besoin de formation par service
Service NNN	Responsable	Nom					%	%
	Agent	Nom					%	
	Agent	Nom					%	
	Ingénieure	Nom					%	
Nom de salaries		Indice de vulnérabilité				Total des besoins de formation	%	
		Besoins de formation	N	N	N			



Compétences réelles.

Compétences requise identique aux compétences réelles.

Compétences requise différentes aux compétences réelles.

Chapitre 03 Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, cas Electro-industrie

1	Suppléant : le salarié a les capacités de mettre en œuvre cette compétence. Il peut des situations simples	Le salarié a encore des lacunes pour mettre en œuvre cette compétence
2	Titulaire : le salarié maîtrise la compétence dans des situations complaisées et difficiles.	Le salarié met en œuvre cette compétence dans des situations fonctionnement normale
3	Expert : Le salarié maîtrise parfaitement la compétence. Il innove et peut enseigner cette compétence.	Le salarié maîtrise cette compétence dans des situations normal et dégradé
	Compétences opérationnelles	connaissances

Différents indicateurs peuvent y être incorporés : l'indice de vulnérabilité d'une compétence, et taux de poly-compétences d'une personne. Ces indicateurs permettent d'établir par la suite les besoins par compétences, par personne ou par service.

4.2.2. La matrice des compétences acquises.

Il s'agit, ici, d'identifier les compétences réellement par les salariés.

On établit, de ce fait, avec chaque salarié une liste des compétences qu'il détient en utilisant comme base les compétences clés définies auparavant.

Cette liste sera ensuite revue par le responsable hiérarchique qui aura pour mission d'évaluer son subordonné.

L'évaluation s'effectue en utilisant une échelle qui comporte plusieurs niveaux de compétences. Cette échelle n'est pas préalablement transférable à une autre organisation, car l'entreprise doit choisir les niveaux les plus adaptés en fonction de l'utilisation future de la matrice. Cependant, il est recommandé de commencer avec trois ou quatre niveaux lors de la création de cette matrice, ce qui simplifie le processus. De plus, l'entreprise peut éventuellement s'étendre à son échelle ultérieurement.

Après avoir rencontré chacun des salariés, la matrice des compétences réelles est enfin archivée, il est possible d'établir la matrice des compétences requises

4.2.3. La matrice des compétences requises.

Les compétences requises, attendues ou demandées sont les compétences permettant de répondre aux exigences des parties prenantes. L'identification des compétences requises doit permettre de répondre aux exigences présentes ou anticipées.

Encore ici, la matrice doit rester claire, exhaustive et concise pour être facilement utilisable par un maximum d'acteurs de l'entreprise.

La rédaction de ces matrices est assez laborieuse. La difficulté réside dans le choix de l'échelle et dans le choix des compétences clés propres à l'entreprise.

En ce qui concerne le recensement des compétences, il est préférable de commencer par établir une liste des grands domaines de compétences nécessaires à un service en s'appuyant sur les fiches de poste mais aussi en s'aidant de ressources documentaires externes à l'entreprise. Chaque domaine de compétences est ensuite décliné en plusieurs compétences.

En ce qui concerne l'échelle de compétence, il est nécessaire qu'elle soit pertinente afin de préciser la compétence. Il est préférable de commencer par petite échelle et de l'étoffer au fur et à mesure des années.

Après avoir établi ces deux matrices, il est désormais possible de les comparer

4.3. Identification Des Écarts De Compétences Et Les Besoins De Formation.

L'identification des écarts de compétences (compétences requises et acquises) et les besoins de formation est :

4.3.1. Comparaison des deux matrices et identification des besoins de formation.

Les deux matrices, l'une représentant les compétences réelles et l'autre les compétences requises, sont ensuite fusionnées en une seule. Cette fusion permet ensuite de les comparer et d'analyser les écarts de compétence, mettant ainsi en évidence les différences et, par conséquent, les besoins en formation.

La matrice doit être un outil pratique, elle permet de dégager de façon évidente les besoins en compétences ce qui facilite leur développement de manière judicieuse.

Cette matrice finale doit être réactualisée fréquemment afin d'être un outil performant pour la gestion des compétences.

Suite à cette identification des besoins de formation, il est concevable d'élaborer le plan de formation. Comme précédemment pour les fiches de postes. La matrice de compétences doit être incorporée à la gestion de la compétence.

4.3.2. Rédaction d'une procédure liée à l'identification des besoins de formation.

La gestion des compétences demande de prouver les compétences, qu'elles viennent de la formation initiale ou de l'expérience. Il est donc nécessaire d'établir une procédure et des documents s'y rattachant permettant d'apporter cette preuve.

Elle demande également d'évaluer les actions entreprise c'est-à-dire d'évaluer les formations effectuées.

Les réponses les plus évidentes sont les suivantes :

- Mettre en place une procédure qui permette de détenir les documents prouvant la formation initiale d'un futur salarié
- Mettre en place une procédure et des documents attestant des formations suivies par le salarié.
- Mettre en place une procédure et les documents permettent l'évaluation des actions de formation.

En premier lieu, la procédure la plus évidente permettant de prouver la formation initiale des salariés est de demander au futur salarié de fournir les justifications de sa formation et de son expérience. Il fournira la preuve de sa formation en procurant une copie de ses diplômes et la preuve de son expérience en procurant une copie de ses certificats de travail.

En second lieu, il est possible de rédiger divers documents permettant de prouver les formations suivies par le salarié au sein de l'entreprise comme : une convocation aux formations, une fiche de présence, une attestation de formation, une habilitation.

Chapitre 03 Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, cas Electro-industrie

En troisième lieu, un document évaluant de l'entreprise est établi. Ainsi, l'entreprise pourra prouver le niveau de compétence du salarié par un enregistrement.

L'entreprise, en créant cette procédure et ces documents, détecte les compétences de ses salariés, elle en détient la preuve, elle évalue et prouve leur évolution.

Ainsi elle est capable d'identifier les compétences présentes en son sein, ce qui pourra l'aider dans l'élaboration d'une matrice des compétences acquises.

Tableau : tableau de synthèse sur la nécessité du management stratégique des compétences au sein de l'E.I.

Fiche technique de l'Electro Industrie		<p><i>Forme juridique</i> : Entreprise Publique Economique, Société par action.</p> <p><i>Capital social</i> : 4 753 000 000 DA détenue à 100% le HOLDING EL DJAZAIR pour le compte de l'ETAT.</p> <p><i>Activité principale</i> : production et commercialisation de transformateurs, moteurs électrique et groupes électrogènes</p> <p><i>Siège social</i> : Route Nationale N°12 AZAZGA.</p>
Diagnostic de l'E.I	<i>Chiffre d'Affaires</i>	2 736 567 KDA
	<i>Fournisseur</i>	80% des inputs son importé par l'étranger, et 20% son acheté localement
	<i>Clients</i>	75% des produits de l'Electro sont vendu pour SONELGAZ.
	<i>Production</i>	80% de la production est représenter par les transformateurs, 13% par les moteurs et 7% sont représenter par les groupes, électrogènes
	<i>Concurrents</i>	Concurrents direct : ELSEWEDY CABLES ALGERIA, Concurrents indirect : sont représenté par les importateurs, les produits importés en chine et en inde ... Concurrents potentiel : d'Arabie Saoudite UTEC et de l'Indien NUCCON

Chapitre 03 Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, cas Electro-industrie

Diagnosics des ressources humaines au sein de l'E.I	<i>Effectifs de l'entreprise</i>	852 employés
	<i>Effectifs par catégorie socio-professionnels</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 26% Cadres - 47% Maitrise - 27% Exécution
	<i>La pyramide des âges</i>	<p>En observant la pyramide des âges de l'Electro Industrie on peut constater qu'elle convient plus à la forme de « la poire écrasée ». la poire écrasée témoigne de la jeunesse de l'organisation et de tous les bénéfices intrinsèques : <i>souplesse, dynamisme, esprit d'innovation.</i></p>
Les avantages concurrentiel de l'E.I		<ul style="list-style-type: none"> - L'image de sa marque extrêmement forte, tirée par la qualité de ses produits et son savoir faire - Sa capacité de production élevée, entreprise dispose de capital important humain et matériel ce que l'amène à produire en grandes séries ainsi parvenir à faire des économies d'échelles - Le fait qu'elle soit une entreprise publique privilégiée et protégée par l'Etat
Les forces et les avantages concurrentiels de l'E.I semblent incapables de surmonter les menaces.		<p>Parmi les menaces de l'E.I : Dépendance du marché extérieur pour les principaux entrants.</p> <p>Dévaluation du Dinar face à l'Euro et le Dollar</p> <p>Implantation de nouvelles usines de fabrication des transformateurs de distribution sur le territoire national...</p>
Construire des nouveaux points forts, et développer des avantages concurrentiels (solides, inimitables, et non transférables)	<i>Surpasser le dilemme de l'innovateur</i>	Laisser de coté les pratique obsolètes, il est temps de dire « c'est le moment d'innover un nouveau système de fonctionnement ».
	<i>Réussir à conduire le changement</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Faut à présent essayer de réunir les 5 éléments de l'équation de changement. - La courbe du deuil, en tant que mal nécessaires pour le développement.
	le (M.S.C), comme source d'A.C	En vu des moyens humains et matériel que l'E.I dispose (pyramide poire écraser, capacité de production...), l'A.C pour l'E.I ce trouve a l'interne.

Chapitre 03 Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, cas Electro-industrie

Proposition de mise en place d'une gestion des compétences	1. Définition des fiches de poste
	2. Elaboration d'une référentielle compétence
	3. Identification Des Écartes De Compétences Et Les Besoins De Formation.

Source : Elaborer par nos même

La partie empirique avait pour but de confronter les résultats obtenus au cadre théorique et de proposer une conceptualisation globale afin de répondre à notre problématique générale.

La conclusion du chapitre pratique sur "le management stratégique des compétences au sein de l'Electro Industrie" met en évidence l'importance du passage d'une gestion traditionnelle héritée du monopole vers une gestion nouvelle qui s'adapte à un environnement turbulent, notamment par le biais du Management Stratégique des Compétences (MSC).

Le passage à une gestion axée sur le MSC permet à l'Electro Industrie de développer un avantage concurrentiel en capitalisant sur les compétences spécifiques de ses employés et en les alignant sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cependant, pour réussir cette transition, il est essentiel de reconnaître l'importance de faire face au changement organisationnel.

La courbe du changement, représentée par le modèle de la courbe du deuil, met en évidence les différentes étapes émotionnelles que les individus traversent lorsqu'ils sont confrontés à un changement. Dans le contexte de l'Electro Industrie, le passage d'une gestion traditionnelle à une gestion basée sur le MSC peut susciter des résistances et des craintes parmi les employés. C'est là que le dilemme de l'innovateur entre en jeu.

Le dilemme de l'innovateur fait référence à la tension entre l'adoption de nouvelles pratiques et la résistance au changement. Pour surmonter ce dilemme, il est crucial de mettre en place une communication transparente et ouverte, d'impliquer les employés dans le processus de changement et de leur fournir les ressources nécessaires pour s'adapter aux nouvelles exigences. De plus, il est essentiel de créer une culture d'apprentissage et d'encourager l'innovation au sein de l'entreprise.

Le dilemme de l'innovateur fait référence à la tension entre l'adoption de nouvelles pratiques et la résistance au changement. Pour surmonter ce dilemme, il est crucial de mettre en place une communication transparente et ouverte, d'impliquer les employés dans le processus de changement et de leur fournir les ressources nécessaires pour s'adapter aux nouvelles exigences. De plus, il est essentiel de créer une culture d'apprentissage et d'encourager l'innovation au sein de l'entreprise.

Chapitre 03 Le management stratégique des compétences comme source d'un avantage concurrentiel, cas Electro-industrie

La réussite du projet de gestion des compétences repose sur l'utilisation efficace des outils mis en place. Bien que ces outils soient des moyens de mettre en œuvre une gestion des compétences, c'est la manière dont ils sont utilisés qui démontrera si l'entreprise effectue une gestion des compétences efficace.

L'efficacité de la gestion des compétences ne dépend pas seulement de la présence des outils, mais de la façon dont ils sont intégrés dans les processus et les pratiques de l'entreprise. Il est essentiel de les utiliser de manière cohérente et stratégique pour maximiser leur impact.

Jusqu'ou est-il donc possible de mettre en place une gestion des compétences dans l'Electro Industrie (E.I) ?

La mise en place a donc réside dans l'élaboration de deux principaux outils :

- Les fiches de poste permettent de formaliser les taches effectuées à chaque poste mais aussi de répertorier les compétences devant être détenues par les salariés occupant ces postes. Elles apportent, de ce fait, à l'entreprise, le moyen d'identifier les compétences qu'elle doit détenir en son sein.
- Les matrices des compétences réelles et requises qui mettent en évident les compétences réelles des salariés et les écarts entre les compétences existantes et les compétences auxquelles l'entreprise aspire. Ces matrices permettent de récapituler toutes les compétences mais aussi d'aiguiller l'entreprise vers une voie de développement des compétences.

Conclusion générale

Au cours de notre étude portant sur le management des compétences au sein d'une entreprise algérienne, nous avons examiné de près les différents aspects liés à la gestion des compétences, y compris les arrestations et leur impact sur les compétences des responsables.

Ainsi, la compétence représente une forme d'intelligence pratique qui s'enrichit grâce à l'acquisition de connaissances et se renforce davantage face à la diversité croissante des situations rencontrées.

La compétence ne peut être pleinement appréhendée qu'à travers la mise en pratique d'une activité spécifique, exploitant les divers savoirs détenus par l'individu. Cette conception de la compétence, étroitement liée aux connaissances, met en évidence le fait que si les individus sont les acteurs principaux de leur propre développement de compétences, ils ne sont pas les seuls responsables. Le contexte social et organisationnel dans lequel ils évoluent et agissent partagent également cette responsabilité.

Le management des compétences est devenu une nécessité vitale pour l'entreprise ; ceci est pour les raisons suivantes :

- Face aux nouveaux besoins des entreprises, relatifs à la demande de flexibilité, adaptabilité, réactivité, transversalité, les organisations du travail fondées sur la pure logique taylorienne par postes stabilisés au sein d'organigrammes pyramidaux semblent aujourd'hui largement dépassées.
- Accroître le professionnalisme individuel et collectif, introduire une capacité à travailler en structures mobiles, permettre une prise en charge d'activités relevant d'une nature de plus en plus immatérielle.

Les sources d'avantage concurrentiel principalement résidentes en interne, étant donné qu'elles proviennent en grande partie des ressources et compétences dont l'entreprise est dotée, ainsi que des caractéristiques inhérentes à ce patrimoine et de la manière dont l'entreprise a choisit et sait l'exploiteur. Par conséquent, l'objectif de l'entreprise est d'acquérir des avantages compétitifs durables, ou du moins soutenables, qui sont directement liés à ses ressources et compétences (Evelyne Rouby et Guy Solle, 2011).

Conclusion générale

L'avancement technologique, en particulier l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC), la mondialisation des marchés et l'augmentation de la concurrence, maintiennent l'émergence d'une approche ciblée sur les compétences. Au niveau organisationnel, la quête de flexibilité s'accompagne d'un changement progressif d'une logique basé sur les qualifications vers une logique centrale sur les compétences.

Dans le cas de l'Electro Industrie (E.I), nous avons déterminé la nécessité de l'entreprise à s'orienter vers un nouveau mode de gestion plus flexible et adaptatif à l'environnement, a fin de créer un avantage concurrentiel à l'interne, pour surmonter les nouveaux concurrents qui s'installent de plus en plus sur le marché algérien.

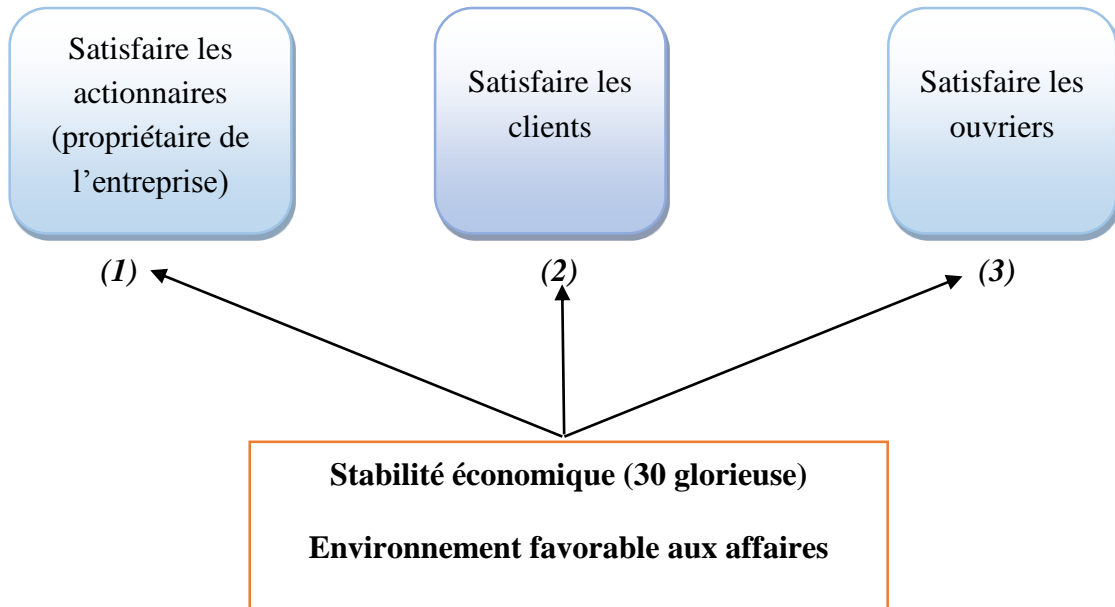
Tout ce travail semble avoir être comme une utopie, si on ne touche pas à la réflexion qui stipule : « **en science économique, on n'a pas encore trouvé un modèle à suivre a fin de gérer correctement et efficacement une entreprise public** », l'E.I comme étant une organisation public on se trouve face à une obligation de traiter ce sujet, pour conclure d'une manière idéal ce travail.

Effectivement à première vue, cette thèse est totalement correcte puisque l'égoïsme du propriétaire « le propriétaire de l'entreprise », dans l'entreprise privée tout comme chaque personne physique cherche à accumuler de l'argent est absent dans l'organisation public détenue par l'état qui est défini par Bakounine d'une métaphysique ou bien une personne moral qui n'as pas ce sentiment d'égoïsme.

Donc l'équation définie par MILTON FREIDMAN pour que les dirigeants trouvent une croissance absolue dans son article publié en 1970, et juste pour rappeler à l'état était faite pendant la période des 30 glorieuses, ne peut pas être appliquée pour les entreprises publiques.

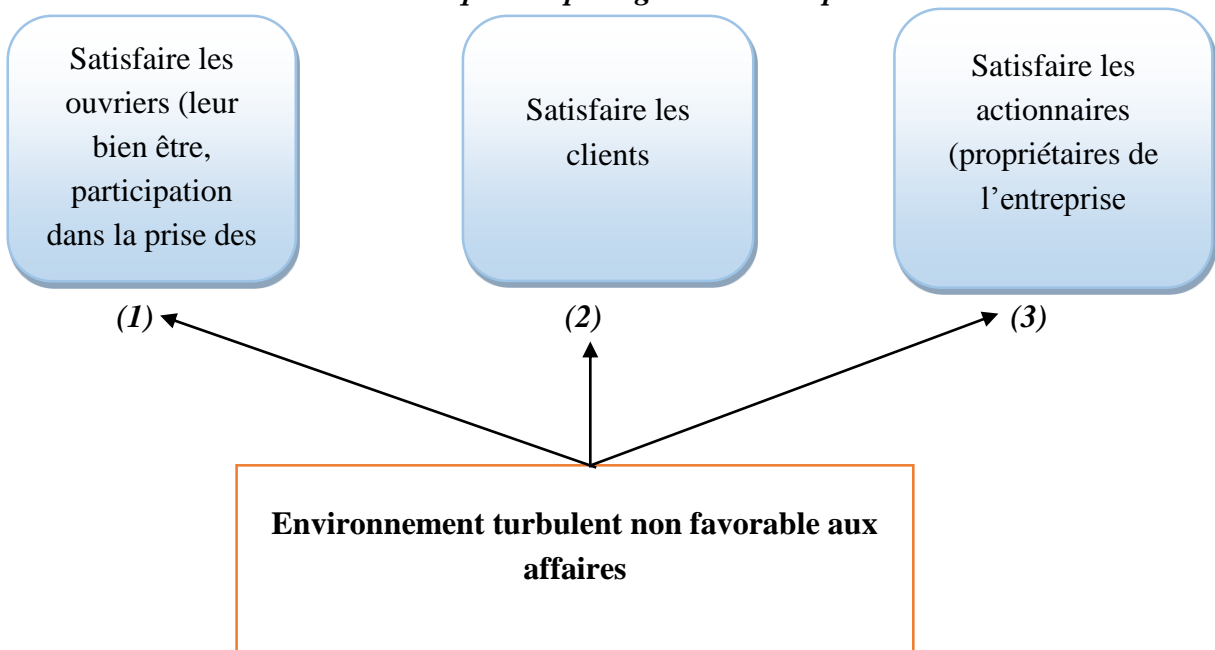
Conclusion générale

Equation de Milton Friedman pour gérer les entreprises



Cette équation dans un environnement turbulent ne peut pas être fonctionnelle, donc on doit la renverser pour formuler une organisation flexible et apprenante ainsi dégager un avantage concurrentiel.

Nouvelle équation pour gérer les entreprises



Conclusion générale

Cette dernière équation qui est plus adapté a l'environnement actuel semble aussi une possibilité à surmonter le principale dilemme des entreprises public.

A présent les dirigent des entreprise ne doivent pas avoir comme objectif de satisfaire les propriétaires le cas de l'entreprise public, qui est l'état (personne moral).

Mais de satisfaire en premier les ouvrier et les employés qui vont nous produire des produits innovants et de qualité, qui ensuite a travers ces produit en satisfait les clients qui sont de plus en plus exigeants, puis en fin a partir de ces client satisfait et fidéliser on aura automatiquement des part de marché importante synonyme de la satisfaction des propriétaires.

Ce nouveau cheminement, semble être idéal plus pour les entreprise publique qui enfin vont pouvoir surmonter la réflexion cité avant, et pouvoir désormais dire « **qu'en science économique, il est désormais possible de gérer les entreprise public, oui Ya un modèle à suivre !** »

Donc pour finir et répondre a la problématique, oui le management stratégique des compétences peut être un nouveau paradigme dans le développement d'un avantage concurrentiel, et un modèle idéal à suivre pour les entreprises dans un environnement de plus en plus complexe et plus spécifiquement pour les organisation publics, qui longtemps souffrent d'un manque de modèle a suivre.

Ouvrage :

1. **A. Cohen, A. Soulier**, « Manager par les compétences : une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain », Editions : Liaisons, Paris, 2004, P : 21.
2. **A. DE PERETTI** « organiser des formation » , Edition hachette , paris , 1991 p28
3. A. Dietrich, Frédérique Pigeyre, « la gestion des ressources humaines », La découverte, 2005, page 61.
4. **A. Rallet**, (1999), cité dans, Taillant P., (2005), « l'analyse évolutionniste des innovations
5. **A.C. MARTINET**, lexoque de gestion et de management. Ed dunod p.48.
6. **AFNOR**, Management des ressources humaines et des compétences, édition Afnor, 2éme édition, paris, 2003, p 68.
7. **ANSOFF**, « Stratégie du développement de l'entreprise », les éditions d'organisation, Paris, 1989, p110
8. **B. Coriat. et O. Wenstein**, (1995), «Les nouvelles théories de l'entreprise», Edition livre de poche, Paris, p.120
9. **C. Argiris et D. Schon** :Organizational Learning, Ed.Reading. Massachusetts : Adisson-Wesley 1978.
10. **C. DEJOUX et A.DIETRICH**, Management par les compétences, édition Dareios, 2006 p13
11. **C. Dejoux**, « Gestion des compétences et GPEC », septembre 2008, page 73-76.
12. **CH. FILLLOL**, L'entreprise apprenante : Le knowledge management en question ?, éd. L'Harmattan, Paris, 2009. PP. 34-47
13. **Cyert et March**. A Behavioral Theory of the Firm ,Englewood Cliffs, N.Y : Prentice-Hall, 1963.

14. **D. Weiss**, La fonction ressources humaines-Paris : éd. D'organisation. Page 388
15. **E. MORIN**, « Science avec conscience » , Paris, Seuil, 1990
16. **F. A. Bailly, D. Bourgeois et al** : «Comportements humains et management». Ed. Pearson Education France, 2006, p66.
17. **G. Yvonne**, « Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative », Editions EMS, Paris, 2003, p : 25
18. **H. Mintzberg**, Grandeur et décadence de la Planification Stratégique, Paris, Dunod, 1994.
19. **J- P. BRECHET**, « Gestion stratégique, le développement du projet d'entreprendre », Eska, Paris, 1996, p96
20. **J. PIAGET**, Problèmes de psychologie génétique, Denoël, Paris, 1972
21. **J. SIMONET**, de la formation au management des compétences, édition : territorial ; aout 2008 ; P 52
22. **J.AUBERT**, management des compétences, ed. dunod, 2éme ed, Paris 2005 p110
23. **J.P SALLENAVE**, 1984 (cité par P. JOFFRE, G.KOENIG, Stratégie d'entreprise, Anti manuel, les Editions d'organisations, 1984, p52)
24. **J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI**, « Management, Stratégie et organisation »,6e éd, Vuibert, Paris, 2006, p 49
25. **K. Weick**, « The Social Psychology of Organizing », , Ed.Reading. Massachusetts : Adisson-Wesley 1969
26. **L. Mallet**, « Gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines », édition Liaison, Paris, 1991
27. **Lou Van Beirendonck**, « Tous compétents ! le management des compétences dans l'entreprise » , Edition de Boeck et Larcier, Bruxelles ,2006,p :34.

28. **M. LE BOULAIRE et D. RETOUR**, Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?, p5
29. **M. Polanyi**, « The Tacit Dimension. Routledge and Kegan paul », London 1966.
30. **M. Porter**, (traducteur) Philippe De Lavergne, « L'avantage concurrentiel », Inter Edition, 1992.
31. **M. Porter**, « Choix stratégiques et concurrence », Economica, 1982
32. **M. Thévenet** : « La culture d'entreprise ». Ed. Presses Université de France, 1993.
33. **O. Torrès-Blay**, (2000), « Economie d'entreprise, organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie », Edition Economica, Paris, p.226
34. **P. Wright, et al.** (1994), «Human Resources as a Source of Sustained Competitive Advantage », The International Journal of Human Resource Management, 5, 2
35. **P.CANDAUI**, « audit social : méthodes et techniques pour un management efficace » Edition Vuibert, 1897,
36. R-A.THIETART, J-M.XUEREB, 2005, op. Cit, PP 31-32
37. **THIERRY ARDOUIN**, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer. » 2ème
38. **V. WARNIER**, « construire les compétences stratégiques », op.cit., p. 37.

Articles de revues, communications et autre documents :

1. **B. Wernerfelt**, (1984), «Resources based view of the firm», Strategic Management Journal, 5, pp.171- 180.

2. **C.Divry, S. Debuissou et A. Torre** : compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation, in revue française de gestion Mars-Avril- Mai 1998. page 115-127.
3. **E. COHEN** « Dictionnaire de gestion», Casbah edition E, Alger, 1998, p. 157
4. **F. Prévôt. et al.** (2010), «Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse». Revue Française de Gestion, 5, 204, pp.87-103.
5. **G.C. Stănciulescu. et Molnar E.I.**, (2017), «Structure, conduct and performance paradigm in assessing travel agency performances», Communication présentée 11ème conférence international en Business Excellence
6. **H.A. Simon**, (1955), «A behavioural model of rational choice», Quarterly Journal of Economics 69, pp. 99-118.
7. **I. NONAKA**, “The knowledge creating company”, Harvard Business Review, pp. 96-104, Novembre-Décembre 1991.
8. **J.S. Bain**, (1956), «Barriers to new competition», Harvard University Press, Cambridge.
9. **K. Daniels**, (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. Human Relations, 53(2), 275-294
10. **M. Manfred**, « l'organisation apprenante » in Revue Française de Gestion, 1995
11. **P. Cotton, & Hart, P. M.** (2003). Occupational wellbeing and performance : A review of organisational health research. Australian Psychologist, 38(2), 118-127.
12. **P. Coutelle-Brillet**, « Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion », Cours du CEFAG - séminaire d'études qualitatives, Université de Tours, 2005, pp : 8-9.

13. **P. Wright, et al.** (1994), «Human Resources as a Source of Sustained Competitive Advantage », The International Journal of Human Resource Management, 5, 2
14. **R. Arena. et N. Lazaric**, (2003), «La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter : Une analyse économique rétrospective», Revue Economique, Presses de Sciences Po, 54, 2, pp.329-354.
15. **R. Nelson et S.G. Winter.**, (1982), «An Evolutionary Theory of Economic Change», Belknap Press, Harvard University Press, Cambridge (Mass.)
16. **R. REIX**, Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, Revue Française de Gestion, n°105, p. p17-29, Septembre-Octobre 1995.
17. **W. TABET AOUL et M.A. ZERROUKI**, « La culture d'entreprise : Quel impact sur le bien-être des salariés au travail ? », Article publié le 30/12/2015, université Tlemcen, p 379.
18. **Z. Matyjas**, (2014), «The role of the structure-conduct- performance paradigm for the development of industrial organization economics and strategic management», Journal of Positive Management, 5, 2, pp.53-63.

Mémoires et thèses :

1. **A. KHAMESSE**, Diplôme de magister « Spécificité d'utilisation des outil d'analyse stratégique dans le cadre d'une politique de croissance par les PME », option management des entreprises, P43
2. **A. MEKSEM**, La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes. Cas de l'entreprise

nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), mémoire de magistère, en management des entreprises, UMMTO, p24-25.

3. **L. FREDERIC**, Processus d'apprentissage organisationnel et partages de Compétences _a l'occasion d'une fusion, thèse de doctorat, EHEC, Paris, 2000. P. 36.
4. **N. Bernard**, « Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes », Université Grenoble Alpes, 2019, pp46-47.
5. **P. Taillant**, (2005), «L'analyse évolutionniste des innovations technologiques : l'exemple des énergies solaire photovoltaïque et éolienne». Thèse de doctorat, Université de Montpellier I, Montpellier, p.160.
6. **S. OUSIDHOUM**, «La valorisation des ressources humaines comme facteur stratégique de création d'avantage concurrentiel : Cas d'entreprises algériennes. »,thèse doctorat,UMMTO
7. **S.Tekfi**, (2013), «Survie- Innovation et Performance de l'entreprise Cas de l'entreprise CMA–Sidi Bel Abbès». Thèse de doctorat soutenue à l' Université Abou Bakr Belkaïd, Tlemcen, p.17.

Webographie :

1. <https://www.learningbydoing.fr>
2. <https://www.manager-go.com/>
3. www.conceptsecurite-formation.fr
4. www.tbcrm.fr

Guide d'entretien

Guide d'entretien destiné aux responsables dans l'entreprise :

Identification :

Age :....

Sexe :....

Expérience :....

Poste occupé actuellement :....

Les questions d'entretien :

Q 01 : Quelles sont les compétences ou les capacités spécifiques qui différencient votre entreprise de vos concurrents ? (Veuillez énumérer)

.....
.....
.....
.....

Q 02 : Quels sont les avantages compétitifs ou les atouts uniques de votre entreprise par rapport à vos concurrents ? (Veuillez énumérer)

.....
.....
.....
.....

Q 03 : Quelles sont les sources d'information auxquelles votre entreprise a accès pour se tenir informée des évolutions du marché et de l'industrie ? (Veuillez énumérer)

.....
.....
.....
.....

Q 04 : Avez-vous mis en place des systèmes d'information ou des logiciels spécifiques pour gérer vos opérations internes ? Si oui, veuillez préciser.

.....
.....
.....
.....

Q 05 : Comment les compétences sont-elles prises en compte dans le processus de recrutement et de sélection des candidats ?

.....
.....
.....
.....

Q 06 : Quels sont les facteurs clés qui contribuent à votre avantage concurrentiel ?

.....
.....
.....
.....

Q 07 : Quels indicateurs ou métriques sont utilisés pour évaluer la performance de l'entreprise par rapport à ses concurrents ?

.....
.....
.....
.....

Q 08 : Quels sont, selon vous, les principaux bénéfices d'un référentiel de compétences pour l'entreprise/organisation et les employés ?

.....
.....
.....
.....

Q 09 : Avez-vous des suggestions d'amélioration pour l'utilisation ou la gestion du référentiel de compétences dans votre entreprise/organisation ?

.....
.....
.....
.....

Q 10 : Selon vous, comment le référentiel de compétences pourrait-il être mieux intégré aux processus

.....
.....
.....
.....

Q 11 : Quels facteurs externes (économiques, politiques, technologiques, etc.) pensez-vous pouvoir avoir un impact significatif sur l'évolution de votre entreprise à l'avenir ?

.....
.....
.....
.....

Q 12 : Avez-vous déjà mis en place des initiatives ou des projets spécifiques pour soutenir votre évolution future ? Si oui, veuillez les décrire brièvement.

.....
.....
.....
.....

Q 13 : Souhaitez-vous ajouter quelque chose d'autre concernant l'évolution future de votre entreprise ?

.....
.....
.....
.....

Tables de matières

<i>Introduction générale</i>	01
---	-----------

Chapitre 01 : Etudes des paradigmes classique en stratégie d'entreprise

Introduction	06
<i>Section 01 : stratégie d'entreprise de quoi parle-t-on ?</i>	07
1.1. Les concepts de la stratégie	07
1.1.1. La définition et émergence de la stratégie d'entreprise.....	07
1.1.1.1. Définition de la stratégie d'entreprise	07
1.1.1.2. Emergence de la stratégie d'entreprise.....	08
1.1.2. Les éléments de la stratégie	09
1.1.3. Les niveaux de la stratégie	12
1.1.3.1. Les stratégies appliquées à un domaine d'activité stratégique ou stratégies génériques.....	13
1.1.3.2. La stratégie corporate	18
<i>Section 02 : Le paradigme S.C.P</i>	22
2.1. L'analyse sectorielle à travers le modèle SCP	22
2.1.1. Historique du Modèle (Structure-Comportement-Performance) SCP	22
2.1.2. Les principe du modèle S.C.P	23
2.2. Prolongements du modèle SCP	25
2.2.1. La nouvelle économie industrielle	26
2.2.2. Théorie des jeux et concurrence imparfaite	26
2.2.3. La théorie des marchés contestables	28
2.2.4. La théorie des coûts de transaction	28
2.3. Analyse de la performance et des facteurs concurrentiels du marché.....	29
2.3.1. Analyse de la performance d'un marché selon les principes de modèle SCP.....	29
2.3.2. La contribution de Porter : Les forces concurrentielles et la stratégie d'entreprise.....	30

Section 3 : L’approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme.....	34
3.1. La Théories des ressources (RBV).....	34
3.1.1. Quels fondements théoriques pour l’approche par les ressources.....	35
3.1.2. Hypothèses de l’approche par les ressources.....	35
3.2. La théorie des compétences centrales.....	37
3.2.1. Présentation de l’approche par les compétences.....	37
3.2.2. Identification des compétences stratégiques.....	38
3.3. Théorie des capacités dynamiques.....	40
3.4. La théorie évolutionniste.....	41
3.4.1. Cadre d’émergence de la théorie évolutionniste.....	41
3.4.1.1. Les principales critiques de l’orthodoxie Néo-classique.....	42
3.4.1.2. L’inspiration schumpétérienne.....	42
3.4.1.3. L’inspiration des modèles biologiques.....	43
3.4.1. Les notions fondamentales et les hypothèses de la théorie évolutionniste.....	45
3.4.2.1. Les notions fondamentales.....	45
3.4.1.2. Les hypothèses de la théorie évolutionniste.....	46
Conclusion.....	48

Chapitre 02 : Le management stratégique des compétences

Introduction.....	49
Section 1 : stratégie et compétence quelles interaction ?.....	49
1.1. Positionner l'ensemble des démarches actuelles autour de la compétence.....	50
1.1.1. Niveau 01 : La gestion des compétences.....	50
1.1.2. Niveau 02 : Le management des compétences.....	52
1.1.3. Niveau 03 : Le management par les compétences.....	54
1.2. Modèles de relation entre stratégie et gestion des compétences.....	56
1.1.2. De la stratégie aux compétences requises - l’approche « top-down »-.....	56

1.1.3. Des compétences détenues à la stratégie - l'approche « bottom-up »	57
1.1.4. Stratégie et gestion des compétences - un double processus	58
1.3. Rôle des ressources humaines dans la création d'avantage concurrentiel : Une illustration à travers des modèles théoriques	59
1.3.1. Le modèle de Wright et Mc Williams (1994)	60
1.3.2. Le modèle de Grise et al (1997)	61
1.3.2.1. La création d'un bassin de compétences ressources humaines	62
1.3.2.2. La mobilisation du bassin de compétences ressources humaine.....	63
Section 02 : Les approches du management stratégique des compétences.	65
2.1. Apprentissage organisationnelle	65
2.1.1. Les perspective de l'apprentissage organisationnelle	68
2.1.1.1. L'apprentissage organisationnel comme adaptation	68
2.1.1.2. L'apprentissage organisationnel comme développement des théories d'usage	69
2.1.1.3. L'apprentissage organisationnel comme gestion des connaissances	69
2.1.1.4. L'apprentissage organisationnel comme capitalisation de l'expérience	70
2.1.2 La connaissance personnelle versus connaissance sociale	71
2.1.2.1. La perspective statique	71
2.1.2.2. La perspective dynamique	72
2.1.3. Savoir tacite et savoir explicite	73
2.1.3.1. La conversion des connaissances	73
2.2. Les compétences relationnelles	74
2.2.1. Dimension et définitions relatives au bien-être au travail.....	74
2.2.2. Modèles relatifs au bien-être au travail	75
2.2.2.1. Les modèles du mal-être, du stress.....	76
2.2.2.2.. Les modèles du bien-être au travail.....	76
2.2.3. Le comportement de citoyenneté organisationnelle.....	81
2.2.3.1. comportement humain au sein de l'entreprise.....	81
2.2.3.2. Processus de comportement	82

2.2.3.3. Déterminants du comportement des individus au travail	83
2.3. Savoir pour agir	83
2.3.1. Apprentissage en simple et double boucle	83
2.3.1.2 Apprentissage en double boucle.....	84
2.3.2. Savoir pour agir dans l'œuvre de Chris Argyris	86
2.3.2.1. Modifier les théories d'action des individus pour rendre l'entreprise apprenante ...	89
Section 3 : Les outils du management stratégique des compétences	90
3.1. La formation.....	91
3.1.1. La définition de la formation	92
3.1.2. Objectif de la formation	93
3.1.2.1. Objectif de la formation en faveur du salarié.....	93
3.1.2.2. Objectif de la formation pour l'entreprise.....	93
3.1.3. Les différents modes de formation	94
3.1.3.1. La formation interne.....	95
3.1.3.2. La formation externe	95
3.1.3.3. L'E-learning	96
3.1.3.4. La formation inter-entreprise.	96
3.1.3.5. La formation intra-entreprise	97
3.1.3.6. La formation a l'étranger.....	98
3.1.4. L'impact de la formation sur le développement des compétences.....	99
3.1.4.1. Le processus de développement des compétences.....	99
3.1.4.2.. La relation formation compétences	99
3.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	100
3.2.1. La Définition de la GPEC	100
3.2.2. Les objectifs de la GPEC.	102
3.2.3. De la gestion prévisionnelle des emplois a la gestion des compétences	103
3.2.3.1. L'ère rationaliste et les modèles de gestion prévisionnelle des effectifs (les années 1960).....	103

3.2.3.2. L'ère des relations humaines et la gestion prévisionnelle des carrières (70-75).....	104
3.2.3.3.. L'ère de l'entreprise et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (année 1980).....	104
3.2.3.4. L'ère de l'entreprise flexible et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	105
3.2.4. Les étapes de la GPEC1	106
3.2.4.1. Etape 01 : Poser la problématique.....	107
3.2.4.2. Etape 02 : Déterminer les besoins	107
3.2.4.3.. Etape 03 : Mettre en œuvre le processus.....	108
3.2.4.4. Etape 04 : Evaluer la démarche globale	108
3.2.4.5. Etape 05 : Signer un accord GPEC	108
3.3.. La référentielle compétence	109
3.3.2. Les difficultés de l'élaboration de la référentielle compétence.....	112
3.3.3. Les enjeux liés à l'usage des référentiels de compétences	113
Conclusion	114

***Chapitre 03 : Le management stratégique des compétences comme source d'un
avantage concurrentiel, cas Electro industrie***

Introduction	115
<i>Section 1 : L'approche méthodologique de la collecte d'information</i>	117
1.1. Le positionnement épistémologique de la recherche	117
1.2. Le choix d'une approche qualitative centrée sur une étude de cas unique	119
1.2.1. L'approche qualitative.....	119
1.2.2. L'étude de cas, comme stratégie d'accès au réel.....	121
1.3. La méthode choisie pour la collecte des données	123
1.3.1. Le questionnaire	123
<i>Section 02 : Présentation de l'entreprise « Electro-Industries »</i>	124
2.1. Historique et l'évolution de l'entreprise « Electro-Industries »	124

2.2. Organigramme de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES	126
2.3. Les objectifs d'Electro-Industries	127
2.4. Les valeurs et les principes d'E.I	127
Section 3 : Interprétation des résultats de l'enquête	128
3.1. Diagnostic de l'électro industrie (E.I)	128
3.1.1. Force et faiblesses de l'entreprise	128
3.1.2. Les menaces et les opportunités	129
3.1.3. Le chiffre d'affaire	130
3.1.4. La position concurrentielle.....	131
3.1.5. Les clients de l'E.I.....	133
3.1.6. Les approvisionnements.....	134
3.1.7. La production.....	136
3.2. Diagnostic des ressources humaines au sein de l'E.I.....	137
3.2.1. Les forces et les faiblesses des R.H	137
3.2.2. Effectifs par catégorie socioprofessionnelles et par nature d'emploi	138
3.2.3. Structure des effectifs par âge à la fin 2021	139
3.2.4. Structure des effectifs par ancienneté a l'entreprise à fin 2020	142
3.3. Identification des avantages concurrentiels d'E.I, et l'intérêt de s'orienter vers le management des compétences	143
3.3.1. Les avantages concurrentiels de l'E.I.....	143
3.3.2. Le management stratégique des compétences comme solution pour surmonter les aléas et les menaces de l'E.I.....	144
3.3.3. Le changement organisationnelle, un défi à surpasser	145
Section 04 : Mise en place de gestion des compétences	151
4.1. Définition des fiches de poste	151
4.1.1. La collecte des données.....	151

4.1.2. Rédaction des fiches de poste.....	151
4.1.3. Elaboration d'une instruction relative aux fiches de poste pour la gestion des compétences.....	152
4.1.4. La validation et la diffusion	153
4.2. Élaboration des référentielles compétences	154
4.2.1. Repérages des compétences clés par poste et rédaction de la matrice des compétences	154
4.2.2. La matrice des compétences acquises	156
4.2.3. La matrice des compétences requises.....	157
4.3. Identification Des Écartes De Compétences Et Les Besoins De Formation.....	157
4.3.1. Comparaison des deux matrices et identification des besoins de formation.....	157
4.3.2. Rédaction d'une procédure liée a l'identification des besoins de formation.	158
Conclusion	159
Conclusion générale	160
Listes des figures	
Liste des tableaux	
Bibliographie	

Résumé :

Le management stratégique des compétences revêt une importance cruciale dans le contexte actuel des entreprises évoluant dans un environnement complexe et concurrentiel. Cette approche permet aux organisations de développer un avantage compétitif durable en alignant les compétences de leur personnel sur leurs objectifs stratégiques. En investissant dans le développement, la gestion et l'optimisation des compétences de leurs employés, les entreprises peuvent s'adapter plus efficacement aux changements du marché, innover, et améliorer leur performance globale. Le management stratégique des compétences favorise également la rétention des talents, renforçant ainsi la capacité des entreprises à rester compétitives. En somme, dans un monde des affaires en constante évolution, le management stratégique des compétences est essentiel pour assurer la pérennité et la compétitivité des entreprises.

Mot clé : Stratégie d'entreprise, Compétence, Entreprise, Avantage concurrentiel, Environnement complexe

Abstract :

Strategic skills management is of crucial importance in today's complex and competitive business environment. This approach enables organisations to develop a sustainable competitive advantage by aligning the skills of their staff with their strategic objectives. By investing in the development, management and optimisation of their employees' skills, companies can adapt more effectively to market changes, innovate and improve their overall performance. Strategic skills management also promotes talent retention, strengthening companies' ability to remain competitive. In short, in an ever-changing business world, strategic skills management is essential to ensure that companies remain sustainable and competitive.

Key word : Business strategy, Competence, Enterprise, Competitive advantage, Complex environment