

## Sommaire

- Introduction générale

### **Chapitre I : les compétences dans l'entreprise peuvent être à la source de l'avantage concurrentiel ?**

Introduction

- Section I : un regard sur le concept de compétence
- Section II : le fondement théorique de “ *Ressource Based View* “
- Section III : Compétences et Resource Based View

Conclusion

### **Chapitre II : stratégie et gestion des compétences clés : vers l'obtention d'un avantage concurrentiel**

Introduction

- Section I : Les compétences métier
- Section II : Stratégie intentionnelle
- Section III : La gestion dynamique des compétences clés

Conclusion

### **Chapitre III : Etude qualitative sur le secteur de la publicité**

Introduction

- Section I : Choix méthodologique et de secteur
- Section II : Présentation des résultats et commentaires
- Section III : Analyses et discussions

Conclusion

- Conclusion Générale

## **Introduction générale :**

Depuis le début des années 1990, de multiples travaux dans le domaine du management et de l'organisation ont souligné l'entrée des organisations dans l'ère du savoir (P Drucker, 1992). En effet, cette période a connu d'importants changements dans l'environnement concurrentiel. Les entreprises, pour assurer leur survie, se sont trouvées dans l'obligation de s'adapter et de lever de nouveaux défis. Les innovations technologiques, la rapidité des cycles de vie des produits, les nouvelles exigences des consommateurs et la férocité de la concurrence constituent pratiquement le nouveau paysage de cet environnement externe. Par ce fait l'incertitude, l'imprévu et l'instabilité demeurent les nouvelles caractéristiques les plus inquiétantes. Par la vague de la mondialisation, ces nouvelles tendances ont été imposées dans tous les pays.

Quant à elle, l'Algérie a connu une transition historique importante notamment sur le plan économique. Adopter une politique socialiste dans les années 60 pour construire et développer l'économie du pays, semble au départ une option justifiée. Ceci dit que par rapport à une situation catastrophique constatée après le départ du colonialisme qui s'est implanté plus d'un siècle. L'objectif était la mise au travail de la population masculine (Kichou L et Palloix C, 2009), verser des salaires sous la devise travail égal – salaire égal (Groux G et Hadj Mouri M, 2009) et produire des biens et des services à des prix standards. Plus explicitement les entreprises, majoritairement publiques, étaient au service du social au détriment de toute contrainte sous-tend les règles économiques. Et comme cela a pris une dérive irrationnelle, de conséquences inattendues ont été émergées. La solution de restructurer l'économie était inévitable.

La rationalisation de l'économie et le retrait de l'Etat ont été prises comme de nouvelles initiatives au début des années 1990. Mais ce n'est qu'en 2000 que cette option de libéralisme était affirmée par l'ouverture des barrières et l'encouragement de l'investissement privé. Aujourd'hui, ce dernier connaît une forte domination estimée à 98 % de l'économie algérienne (source : ONS). Ceci que ce soit étranger ou national. Les entreprises dans cette dernière catégorie semblent très performantes à l'image de Cevital. Toutefois, cette entreprise ne doit pas sous-estimer la force des concurrents notamment par l'installation du grand groupe étranger Afia International dans le secteur agro-alimentaire. Mais cela embarrasse tous les secteurs surtout de l'énergie. Par ce fait les entreprises publiques nationales telles que Sonatrach doivent se méfier et trouver des solutions pour envisager la concurrence. A cet effet, leur savoir-faire est devenu le seul garant d'une telle compétitivité.

A l'instar de toutes les entreprises cette dernière met en avant ses ressources humaines. Elle a proposé un nouveau projet qui consiste à “ *se focaliser sur les métiers clés de SONATRACH pour construire une matrice de référentiel de compétences clés* “ (Tahari K, 2007). En fait, les entreprises ont pris de plus en plus conscience de ce capital immatériel. Les ressources humaines ont prouvé, à travers le temps, leur caractère stratégique. C'est sur cette question que la plupart des développements théoriques actuelles se préoccupent. En fait les recherches sur les compétences ont connu leur émergence dans les années 1980. C'est-à-dire d'une manière concordante avec la mise en cause des prédictions de la théorie de l'économie industrielle fondée principalement par Porter sur les facteurs externes. Plus loin encore, l'approche basée sur les ressources s'est institutionnalisée, par Wernerfelt (1984), explicitement pour critiquer ce courant.

Considérée comme une innovation théorique, cette approche a connu un engouement des chercheurs de la stratégie. Construisant tout un Modèle des ressources et des compétences (Tywoniak S, 2005), ce dernier est pour but d'expliquer l'hétérogénéité entre les entreprises sur la base des facteurs internes. Par cela, ce courant explique que les différences de dotation de ressources internes sous-tendent l'hétérogénéité des entreprises en termes de performance. C'est-à-dire que l'avantage concurrentiel est obtenu par ces ressources internes stratégiques. A la lumière de ces avancements tant empiriques que théoriques, nous avons formulé notre problématique de base autour de laquelle nous fondons cette recherche. Par ce questionnement nous voulons examiner si :

**« Les compétences dans l'entreprise sont à la source de l'obtention d'avantage concurrentiel ? ».**

Ainsi, à travers une revue de lecture notamment l'article de Le Boulaire M et Retour D (2008), il nous a semblé pertinent de traiter cette question sous l'angle de stratégie et gestion de compétences clés. Par cela nous mettons en exergue certaines dimensions répondant à différentes sous-questions : sur quelle base pouvons-nous mesurer l'aspect stratégique des compétences ? De quel niveau de compétences dans l'entreprise et quel type d'environnement parlons-nous ? Comment et quelles sont les conditions par lesquelles ces compétences peuvent se traduire en avantage concurrentiel ? Et enfin quels sont les facteurs qui influencent un tel lien de causalité ?

Quant à la vérification pratique, ce courant souffre d'insuffisances de ce type d'études. La focalisation sur des industries typiques (pharmaceutiques, électroniques, etc.) semble l'ultime solution quant aux difficultés de mesure de ce capital immatériel (J L Arrègle

et al, 2000). Mais malgré cela, certains auteurs ont pu prouver de tel lien dans certains secteurs et certaines entreprises. Les banques d'affaires et les entreprises de publicités, selon Ferrary M (2010) connaissent de compétences importantes sur lesquelles les entreprises pourront construire un avantage concurrentiel. Par ces déclarations nous étions motivés à s'orienter vers le secteur de publicité en Algérie. A cela d'autres arguments peuvent être cités là-dessus, que nous les évoquerons dans le troisième chapitre.

Si nous voulons expliquer notre cartographie de recherche nous devons d'abord préciser qu'il s'agit de deux parties, théorique et empirique. Dans la première nous essaierons d'analyser notre hypothèse de base en référence aux développements théoriques. Pour cela nous avons développé deux chapitres. Le premier nous le consacrons à la description théorique de cette relation de cause à effet entre les compétences et l'avantage concurrentiel. Ceci en se référant à la théorie fondée sur les ressources.

Mais avant de citer les fondements de cette théorie en deuxième section, nous devons mettre en avant certains éléments théoriques dans la première. Par éléments théoriques nous voulons dire les conditions d'émergence du concept de compétence surtout en Algérie. Ensuite il nous semble pertinent de citer les définitions clés, les caractéristiques et le référentiel de ce concept. Cela nous servira par la suite au repérage non seulement des apports mais aussi des limites. C'est-à-dire les limites de cette approche sur certaines spécificités conceptuelles et opératoires du concept de compétence. C'est à travers les nouvelles recherches développées que nous avançons ce bilan de limites. Ainsi ces recherches vont par la suite nous aider à porter certaines précisions à notre question de recherche.

Etant mieux bornée, nous procédons dans le deuxième chapitre à l'approfondissement de l'analyse de notre questionnement. La première section est consacrée à la définition de ces compétences et aux conditions pour lesquelles elles peuvent être clés. Et pour qu'elles se traduisent en avantage concurrentiel ces compétences doivent être à la base de la définition d'une stratégie bien délibérée (Bernay). Les logiques de réflexion, les étapes et la vision stratégique du dirigeant vont être appréhendées dans cette partie. Alors que dans la dernière ce sont les capacités dynamiques nécessaires à la gestion de ces compétences qui vont être décrites. Nous précisons ensuite quelques points sur la combinaison de ces compétences et leur dimension stratégique.

Ordinairement, la deuxième partie sert à la description de l'étude empirique dans le secteur de publicité. En premier lieu, pour avoir une vue ample, nous essaierons de mettre en exergue quelques chiffres statistiques et appréciations de certains experts et professionnels de

ce secteur. Le choix méthodologique et de secteur est argumenté dans cette première section. La deuxième sert à la présentation des données recueillies. Quant à la troisième est consacrée à l'analyse et discussion des résultats obtenus. Dans cette partie nous mettons en lumière les idées clés en analysant ces résultats par rapport à notre cadre théorique. Quelques paramètres encadrant notre hypothèse de base semblent relativement importants à dégager. Par les limites et perspectives nous achèverons cette partie. Et sous une conclusion générale nous synthétisons notre modeste recherche.

# Partie théorique

## Chapitre I

**LES COMPETENCES DANS L'ENTREPRISE  
PEUVENT ÊTRE  
A LA SOURCE DE L'OBTENTION  
D'AVANTAGE CONCURRENTIEL**

## **Introduction :**

A partir des constats empiriques et des références théoriques, nous avons formulé notre hypothèse de base. Par cette dernière nous prétendons que les compétences dans l'entreprise sont des sources d'obtention de l'avantage concurrentiel. La vérification d'un tel lien de causalité nous a poussé à se référer, au début, fondamentalement à l'Approche Basée sur les Ressources (*RBV*). C'est parce qu'elle est le premier courant qui a affirmé explicitement que les ressources stratégiques (dans le sens large) d'une firme sont à la source de son avantage concurrentiel. Elle est considérée comme l'approche originelle de tous les autres travaux développés dans la même perspective (F Prévot et al, 2010).

Toutefois même étant nouvellement fondée, cette approche a connu de virulentes critiques à son encontre. Ce qui a entraîné une vague de nouveaux développements théoriques non seulement pour pallier ses limites, mais pour développer son potentiel prédictif. Un tel engouement a réussi de construire le Modèle des Ressources et des Compétences (Tywoniak, 2005). Ce dernier est composé de différentes sous-approches dont chacune prône la prédominance sur un niveau d'analyse ou un type de ressource particulier. Quant à notre question l'objet de notre analyse est "les compétences". Or ces dernières connaissent différents niveaux d'intégralité dans l'entreprise. A cet effet, une délimitation plus précise de notre problématique sera primordiale. Mais pour y arriver nous devons avancer les éléments théoriques qui correspondent à notre réflexion.

Pour ce premier chapitre nous tenons à se concentrer particulièrement sur la deuxième partie du titre « les compétences peuvent être à la source de l'avantage concurrentiel ? ». C'est-à-dire nous essaierons d'analyser ce lien de causalité théoriquement sous le cadre de la *RBV*. A cet égard, nous suivons la logique d'enchaînement suivante. D'abord, il faut avoir un regard sur le concept de compétence. Les conditions de son émergence semblent assez importantes de les connaître particulièrement dans le contexte algérien. Les définitions clés, les caractéristiques et puis le référentiel, tous ces éléments de réponse seront présentés dans la première section. Tandis que la deuxième sera consacrée uniquement aux fondements théoriques de l'Approche fondée sur les ressources et ses apports. Alors qu'en troisième section, nous essaierons de mettre en exergue quelques limites quant à la spécificité du concept de compétence par rapport à celui de ressource. Et part de là, nous empruntons certains travaux récents qui nous permettent d'affiner l'analyse vers un sujet plus précis.



# **SECTION I**

## **UN REGARD SUR LE CONCEPT DE COMPETENCE**

**Clicours.COM**

## **I- L'émergence du concept de compétence en Algérie :**

L'examen des écritures sur le concept de compétence fait comprendre que son émergence est relativement récente. Elle est souvent renvoyée au début des années 1980 tant sur le plan pratique que théorique. Les théoriciens expliquent que le fait d'attendre tous ce temps pour examiner ce concept est un *retard*. Ceci est expliqué par T Durand (1999) disant que "... *l'économiste et le gestionnaire, qui dans le champ de la stratégie d'entreprise, ont historiquement choisi de se focaliser d'abord sur les conditions extérieures pour ainsi tenter de décrire...l'entreprise*". En effet, si théoriquement ce retard est justifié par un choix, pratiquement nous trouvons qu'il s'agit d'une obligation issue de nouvelles conditions du travail imposées par les mutations de l'environnement.

Les facteurs d'émergence du concept de compétences font plus ou moins le consensus. Les constats empiriques évoquent les changements socio-économiques affectant l'environnement externe des entreprises et puis leur interne. L'ouverture des frontières, l'instabilité de l'environnement, les innovations technologiques, le raccourci de cycle de vie des produits, l'évolution des exigences des consommateurs, bref la mondialisation sont les conditions les plus citées. Elles engendrent pour les entreprises de nouvelles configurations de marché où la concurrence est devenue de plus en plus féroce. Dans de telles conditions chaque firme doit trouver des solutions en interne, tenant compte de l'incertitude de l'externe, pour assurer au moins son adaptation. Parce qu'en fait "*pour les entreprises aujourd'hui, c'est s'adapter ou disparaître*" (Lepissier, 2001)<sup>1</sup>.

Les facteurs internes sont surtout les ressources matérielles et immatérielles. Mais comme pour les machines et les outils technologiques l'accessibilité est plus ou moins évidente. Ce sont les actifs intangibles qui font le débat actuel dans la littérature. Depuis, le potentiel humain connaît une grande importance des dirigeants d'entreprise. Ceci est du non seulement à l'obligation de s'adapter, mais surtout aux expériences qui ne cessent de prouver sa dimension stratégique. Au cours des années 1980, le phénomène de la perte de compétitivité des entreprises américaines apparaît clairement (Prahalad et Hamel, 1990). Et parallèlement, un succès important des industries japonaises a été observé (Marchesnay, 2002). A l'issue de ces constats, plusieurs spécialistes en management ont pu expliquer cette divergence par des arguments liés au fonctionnement interne des entreprises (Zarifian, 1994). Cet auteur explique ainsi qu'une utilisation judicieuse des compétences individuelles et

---

<sup>1</sup> Source : A M'Barek, 2009, P 11.

collectives, à travers le champ de la gestion des ressources humaines est la réponse de ce questionnement<sup>2</sup>.

En effet, développés ou en voie de développement, par le biais de la mondialisation, c'est quasiment tous les pays qui baignent dans ces conditions. Toutefois, le processus d'émergence de compétences, même en partageant quelques repères identiques, se dote d'une certaine spécificité d'un pays à l'autre. C'est d'ailleurs le cas de l'Algérie où nous assistons aujourd'hui à une concurrence importante notamment par la forte présence de l'investissement privé national et étranger. Ainsi des entreprises publiques économiques plus performantes (qu'auparavant) capables de confronter la compétitivité des produits étrangers.

Ce processus d'émergence des compétences en Algérie ne peut être qu'une voie sous-jacente du fameux processus de transition d'une économie socialiste vers une économie de marché. C'est justement là que nous insistons sur la spécificité de l'émergence. Parce qu'en fait la transition est *“un processus socioéconomique sous une forme d'un pays à l'autre. Elle n'est pas sujette aux seules caractéristiques culturelles, nationales ou institutionnelles. Elle est aussi tributaire de données historico-économiques...”* (Groux et Hadj Mouri, 2009). A cet égard, il nous semble important d'avancer quelques repères historiques de cette transition. Ceci pour analyser les changements effectués passant d'une logique adoptée (option socialiste) vers une logique imposée (voie libérale).

### **1- Du colonialisme vers le socialisme :**

Dès le lendemain de l'indépendance l'Algérie s'est retrouvée avec des biens vacants<sup>3</sup>. C'est par différentes techniques d'appropriation et de récupération des richesses nationales que le secteur public a été construit. En premier lieu, la gestion des entreprises a été confiée aux travailleurs en place. Ceci semble évident avec le vide juridique qu'a connu le pays après le départ du colonialisme (Nadji, 2010). C'est ce qui a été nommé par « les entreprises autogérées ». L'autogestion était considérée comme *“un système qui devait permettre aux travailleurs concernés de gérer eux-mêmes l'entreprise et d'être les principaux bénéficiaires avec comme perspective l'accès à la propriété sociale”* (idem). En réalité ce système n'a duré que moins de trois ans, de 1962 au 1965. Une période suffisante dans laquelle l'Etat a pu construire son propre statut juridique. Mais même étant provisoire, ce système a exprimé clairement l'engagement de l'Etat dans une perspective socialiste. C'est-à-dire que par cette dernière que l'Etat a décidé de diriger l'économie.

---

<sup>2</sup> Source : S Fauvy, 2009, p 16.

<sup>3</sup> Un concept utilisé par M NADJI dans son séminaire : “ Droit du travail et relations professionnelles“, 2010.

La création des entreprises nationales a été lancée en 1965. Le credo était la mise au travail de la population masculine issue de la lutte de libération nationale en leur permettant l'accès à des biens-salaires (Kichou L et al, 2009, p. 104). L'Etat interventionniste n'avait que des objectifs sociaux à réaliser. Ceci va même au détriment d'autres économiques. Sous cette contrainte, les dirigeants d'entreprises n'avaient d'autres affaires que suivre et appliquer les instructions et les directives de l'Etat. Les entreprises étaient, de ce fait, que des *instruments économiques*<sup>4</sup> au service d'une politique sociale. La contrainte budgétaire n'avait pas de place dans le souci de l'Etat. Au contraire, ce dernier a pris toutes les mesures pour assurer le financement des entreprises publiques notamment pour verser les salaires.

L'Algérie a adopté un système reconnu comme "*l'économie de crédit à l'envers avec pour objectif: échapper aux règles de rentabilité, d'efficience des actifs tangibles et intangibles*" (Kichou et al, p.114). Par ce biais, les entreprises publiques ont exercé une contrainte monétaire sur les banques primaires. Les relations entre ces deux acteurs ont été dictées par l'Etat sous une perspective socialiste. C'est dans ce sens où les entreprises avaient l'accès aux ressources monétaires sans contrepartie sauf celle d'obliger les banques d'accepter dans leur actif des créances sur l'économie<sup>5</sup>. De ce fait, ni les banques ni les entreprises n'avaient tenu leur rôle et leurs prérogatives classiques ou économiques pour lesquelles elles étaient créées, par définition.

Cette option socialiste n'a cessé d'être affirmée. Plus encore, d'autres dispositifs ont été instaurés pour non seulement assurer l'emploi à la population au sein des entreprises mais aussi pour les protéger. « La gestion socialiste des entreprises » est l'un de ces dispositifs. La période de 1971 au 1988 est reconnue souvent par l'**idiologie socialiste** (Nadji, 2010). La formation du droit de travail a été renforcée donnant une excessive protection aux travailleurs<sup>6</sup>.

Ainsi, l'année de 1978 a connu l'instauration du Statut Général des Travailleurs (SGT). Son objectif annoncé par l'Etat était de rassurer "l'équilibre" du rapport employeur-employé. Implicitement cet équilibre était un argument pour doubler la protection des employés, et parallèlement consolider la surveillance des employeurs (surtout privés) (idem). En fait, ce dispositif a engendré un véritable déséquilibre pour lequel plusieurs chefs

---

<sup>4</sup> Un concept utilisé par Groux G et al, 2010, p. 73

<sup>5</sup> Idem.

<sup>6</sup> "Tous se déroulait comme si un parti des travailleurs venait d'accéder au pouvoir" (Nadji, 2010).

d'entreprises auraient cessé leur activité en raison des situations conflictuelles et des conséquences néfastes sur la productivité<sup>7</sup>.

Toutes les entreprises ont été mobilisées pour répondre aux objectifs sociaux. L'intérêt de masse était le plus grand souci de l'Etat. Absorber le chômage, verser des salaires et produire des biens et des services pour la population à des prix standards étaient des priorités à réaliser. En résumant cette situation, "*l'industrialisation annoncée de l'Algérie n'était que le masque jeté sur la nécessité d'une mise au travail des populations masculines*" (Kichou et al, p. 105).

En effet, en adoptant une perspective idéologique l'Algérie a se laissé oublier dans un tunnel socialiste. Ceci dit que l'Etat a voulu enrichir l'aspect social sans prendre en considération les contraintes économiques. Et parce que l'économie et le social s'enrichissent l'un de l'autre, l'Algérie s'est retrouvée, après presque trente ans de résistance dans l'économie dirigée, dans une impasse.

## **2- La nécessité de restructuration :**

Cette impasse peut être expliquée par des conditions telles que le surendettement interne et externe, la croissance démographique rapide, l'existence du chômage et donc la défaillance des sociétés nationales (Groux et al, 2009 ; Nadji, 2010). Ajoutant à cela les exigences imposées par le FMI et le choc pétrolier de 1986. En réalité, ces conditions n'étaient pas surprenantes, mais plutôt des conséquences accumulées. Ce n'est qu'à la fin des années 1980, que l'Algérie a senti l'obligation de procéder aux réformes. Le SGT a été de ce fait totalement abrogé en 1990. Il était le dernier texte inscrit dans l'option socialiste (Nadji, 2010).

Le processus de restructuration a été, enfin, lancé en 1988. C'est la période de la déréglementation et d'autonomie. La contrainte de résultat s'est instaurée dans les objectifs des entreprises. Cela dit moins de protection juridique des salariés au détriment de la rentabilité. L'Etat s'est progressivement distancié de la gestion des entreprises publiques économiques (EPE). La gestion de cette dernière a été confiée d'abord aux fonds de participation<sup>8</sup>. Et suite aux carences révélées, la création des holdings et dispositifs banques –

---

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Définis comme des agents fiduciaires chargés de la gestion du portefeuille des actions de l'Etat (K Benmassaoud, 2009).

entreprises s'est imposée comme une des solutions en 1995 et alors que l'autre s'est portée sur la privatisation des EPE (idem)<sup>9</sup>.

Cette phase de transition a connu de véritables inerties. Ceci est du au fait d'instaurer un nouveau mode dit libéral sans préparer un contexte convenable. Parce qu'en fait les décisions de changements ont constitué une rupture brutale avec l'antérieur. Aussi plusieurs facteurs ont constitué de sérieux obstacles à la privatisation. Les plus cités sont par exemple le poids des dettes et des découverts accumulés et le niveau des créances des entreprises publiques (Kichou L et al, p. 115). Alors que socialement, c'est le poids des routines développé tout au long de l'adoption d'une économie socialiste, engendrant un esprit socialiste dure.

En effet, parmi les premières mesures qu'ont été prises, la politique de compression des effectifs. Une telle décision était le résultat d'un déséquilibre entre un sureffectif et des ressources financières insuffisantes. C'est la phase de rationalisation. Ceci est effectué "... *en agissant sur les effectifs dans le sens de leur réduction mais aussi sur la relation de travail dans le sens de sa discontinuité...*" (Tahari K, p 324, 2009). L'Etat donc a compris que la relation d'emploi doit être régie par des contrats et non par un statut<sup>10</sup>. En effet, en vue d'assurer une certaine dynamique d'emploi, ce nouveau mode a engendré un immense taux de chômage<sup>11</sup>. Ce sont ces facteurs qui ont conduit l'Algérie dès le début des années 2000 à écarter définitivement l'option du *Statu quo* et à se lancer dans la mise en œuvre d'une série de réformes devenues vitales pour le projet de société (B Mazouz et al, 2007, p.195).

### **3- L'entrée dans le libéralisme :**

L'Algérie s'est enfin intégrée dans l'économie mondiale notamment par l'adhésion dans l'OMC. "*La source principale de la domination libérale est la double menace de l'exclusion de l'entreprise du marché et par conséquent du salarié de l'entreprise*" Groux et Hadj Mouri (2009). L'ouverture des barrières et l'encouragement des investissements privés nationales et étrangers sont les aspects de l'économie d'aujourd'hui. Ceci dit que nous assistons à un marché régi par les normes de la concurrence libre. Les entreprises publiques économiques doivent en parallèle être en mesure de la confronter. A cet effet, la contrainte budgétaire se persiste au fonctionnement et à la question de survie. Une fois l'Etat s'est retiré

---

<sup>9</sup> K Benmassaoud, "*la privatisation des entreprises publiques : évaluation des performances (SGP El Ouest & Groupe ERCO*", Thèse de doctorat, 2008/2009.

<sup>10</sup> Une nette séparation est réintroduite entre les travailleurs au sens classique et les agents de l'Etat relevant d'un statut particulier, la fonction publique (Nadji, p. 89, 2010).

<sup>11</sup> Toutefois la catégorisation des secteurs permet de lever d'autres détails. En fait, dans certains secteurs le travail précaire a fait augmenter l'emploi, tout comme des secteurs exigeant une durabilité d'emploi (Tahari K, 2009).

pour la raison de la défaillance de son mode d'intervention, n'y a plus donc de protection juridique. Celle-ci étant concernée l'entreprise et donc le salarié. C'est dans ce sens que nous pouvons parler de ressources internes, notamment humaines, comme l'ultime facteur de production et de concurrence.

#### **4- L'émergence d'un besoin de compétences :**

Dans l'économie socialiste le système a fonctionné comme un instrument. Les hommes ont été administrés comme des choses (Kechad, p. 42) dans l'entreprise. La super stabilité de l'environnement engendrée par la forte planification centralisée et impérative de l'Etat n'a laissé aucune marge à l'initiative humaine. Ceci dit que le travail demandé est en grande partie en matière de force physique. Alors que même pour des postes stratégiques, la compétence ne fait pas l'objet de criticité. “ *Les modalités de désignation des cadres dirigeants renvoient plus à une logique administrative ..... qu'à une logique de compétence*“ (Tahari K, p.323). La division des tâches a été adoptée comme moyen d'atteindre un objectif social sous la devise travail égal-salaire égal (Groux et al, p. 74).

Ajoutant à cela la forte protection d'emploi au détriment de toute variable de productivité. Le travailleur n'est donc qu'un moyen parmi d'autres pour réaliser un objectif social. Plus loin encore, “*le travailleur algérien aime d'être guidé par un chef traditionnel...*“ (Kechad, p. 44). En effet, tous ces éléments précités se situent aux antipodes de la logique de compétence. Cette dernière a trouvé sa place le moment où l'Algérie a décidé de rationaliser son économie.

Autrement dit, une fois l'économie s'est prolongée dans le libéralisme comme voie à ne pas échapper et donc l'incertitude, aucune mesure de protection n'est offerte pour les entreprises sauf celle d'assurer par eux-mêmes leur productivité. C'est la tendance de l'individualisme. Dans ces nouvelles conditions d'autonomie, la responsabilité est à assumer par les membres de l'entreprise. Par cela nous pouvons comprendre le principe de “*transformation de la relation d'emploi d'une opération d' enrôlement à un projet politique et social de l'Etat à une relation marquée par la seule logique économique* “ (Tahari K, p. 320). Cela dit que chacun doit confronter la situation individuellement dans les limites de sa responsabilité. A la lumière de cette articulation la compétence des individus est devenue la variable incontournable dans le rapport employeur – employé. La menace d'exclusion est fortement dépendante de résultat final. C'est cette interdépendance des résultats qui fait renforcer l'individualisme. L'échange donc se fait par employabilité contre performance (Groux et al, 2009).

Aujourd'hui entreprise publique ou privée, nationale ou étrangère, doit être inscrite dans ces normes universelles de la concurrence. Le rapport qualité - prix - délai est l'une des principales exigences du consommateur. L'entreprise n'est pas seulement dans l'obligation de la satisfaire, mais de la mieux satisfaire que d'autres qui ne cessent de chercher de nouveaux avantages concurrentiels. Ces derniers qui ne doivent pas être surtout imitables (Barney, 1986), ont souvent fait preuve par les actifs intangibles. Le capital humain est actuellement le sujet fondamental dans ce genre de débat. La guerre des talents se proclame entre les entreprises du même secteur. Nous rappelons bien cette affirmation lors de la Conférence – Débat animée par le DRH du groupe étranger Afia International Algeria installé en Algérie<sup>12</sup>. Ce directeur a avoué la férocité de la concurrence avec l'entreprise privée nationale Cevital. Comme il a assuré que les compétences dans nos jours deviennent un véritable garant de réussite, c'est pourquoi "*on cherche aujourd'hui la crème de la crème*"<sup>13</sup> poursuit ce directeur.

En réalité, ce cas n'est qu'un échantillon dans le marché algérien. Avec l'ouverture et l'encouragement de l'investissement privé national et étranger, nous assistons dans nos jours à l'installation de grands groupes étrangers pratiquement dans tous les secteurs économiques (AOA, Orascom Telecom, Wataniya (Nedjma), etc.). Mais encore à un secteur privé national qui monte en puissance et demeure très performant, surtout en agroalimentaire (Cevital, Sim, Soummam, etc.). Les produits d'importation font bouleverser le marché des produits nationaux. Jusqu'au 2011 l'apport de l'investissement privé national a atteint une valeur de plus de 6 milliards de dollars alors que l'étranger a dépassé les 10 milliards de dollars. Le secteur privé représente aujourd'hui plus de 50 % et près des 2/3 du volume des importations de la croissance hors hydrocarbures<sup>14</sup>. Cet effet a obligé les entreprises publiques économiques d'être plus compétitives pour gagner ou au moins préserver leur part de marché (Sonatrach, Algérie Telecom, Eniem, Sonelgaz, etc.).

Dans de tel environnement dynamique les compétences prennent tout leur sens. Ou comme l'explique les théoriciens, les compétences requises aujourd'hui sont de nature différente de celles des années 80 (Mazouz B et Maltais D, p. 204, 2007). C'est d'ailleurs le même avis de Le Boterf (2000) lorsqu'il a avancé qu'"être compétent en situation de travail en l'an 2000 ne signifie plus la même chose qu'être compétent en 1970".

---

<sup>12</sup> Cette conférence-débat a été organisée par l'université d'Oran le mercredi 29 juin 2011.

<sup>13</sup> Il désigne par ce mot les meilleurs de meilleures compétences.

<sup>14</sup> Source : [www.ambalgott.com/html/memoreformalgerie.htm](http://www.ambalgott.com/html/memoreformalgerie.htm)



A cet égard, une question s'ensuit : est-ce que les compétences n'ont pas existé avant les années 80 ou seulement leur nature a changé en fonction de nouvelles données ? Sans s'assiéger dans ce débat, nous privilégions d'analyser le concept de compétence pour en mieux comprendre son contenu. Le curseur établi par Le Boterf nous semble intéressant de l'avancer au début. Puis d'accéder à la variété d'origine et aux définitions clés de ce concept.

## **II- Définition de la compétence :**

### **1- Le curseur de compétence :**

Le contenu de compétence s'est évolué en fonction de situations de travail. Autrement dit, cette évolution est concordante avec l'augmentation de niveau de complexité des problèmes et de nouvelles exigences. De ce fait, Le Boterf (2000), en utilisant un curseur, explique que les compétences s'évaluent en fonction de deux pôles :

- Le pôle des situations de travail caractérisées par la répétition, le routinier, le simple, l'exécution des consignes, etc. La prescription est stricte.
- Le pôle des situations caractérisées par l'affrontement aux aléas, l'innovation, la complexité, la prise d'initiative, etc. La prescription est ouverte.

Cet auteur ajoute que lorsque le curseur est plus proche du pôle où les situations sont à prescription stricte, la compétence se voit autant qu'un savoir-faire<sup>15</sup> technique répétitif. Elle se réduit à la réalisation des opérations définies, l'exécution des instructions et le suivi des consignes. Ce type de travail est caractérisé par la répétition, le routinier et de la maîtrise totale des techniques. Ceci veut dire que les résultats à obtenir sont préalablement connus. Cette aisance réside dans la simplicité des opérations et le caractère mécanique des procédures. En effet, tel qu'il affirme cet auteur, une telle définition correspond parfaitement aux organisations tayloriennes du travail et le savoir-faire peut être considéré comme le niveau élémentaire de la compétence.

Alors qu'à l'autre extrême où le curseur se rapproche du pôle des situations à prescriptions ouvertes, c'est le savoir agir qui devient le niveau élémentaire de compétence. Dans ce cas, l'imprévue et la complexité des problèmes caractérisent les situations de travail. Les tâches ne sont pas définies fermement. Parce qu'en fait de nouvelles données s'émergent alors que les présentes se disparaissent rapidement. Le professionnel doit faire face à une exigence pluridimensionnelle, son attention ne se limite pas seulement à une tâche définie mais à une situation interdépendante des autres, explique Le Boterf. Cette évolution justifie

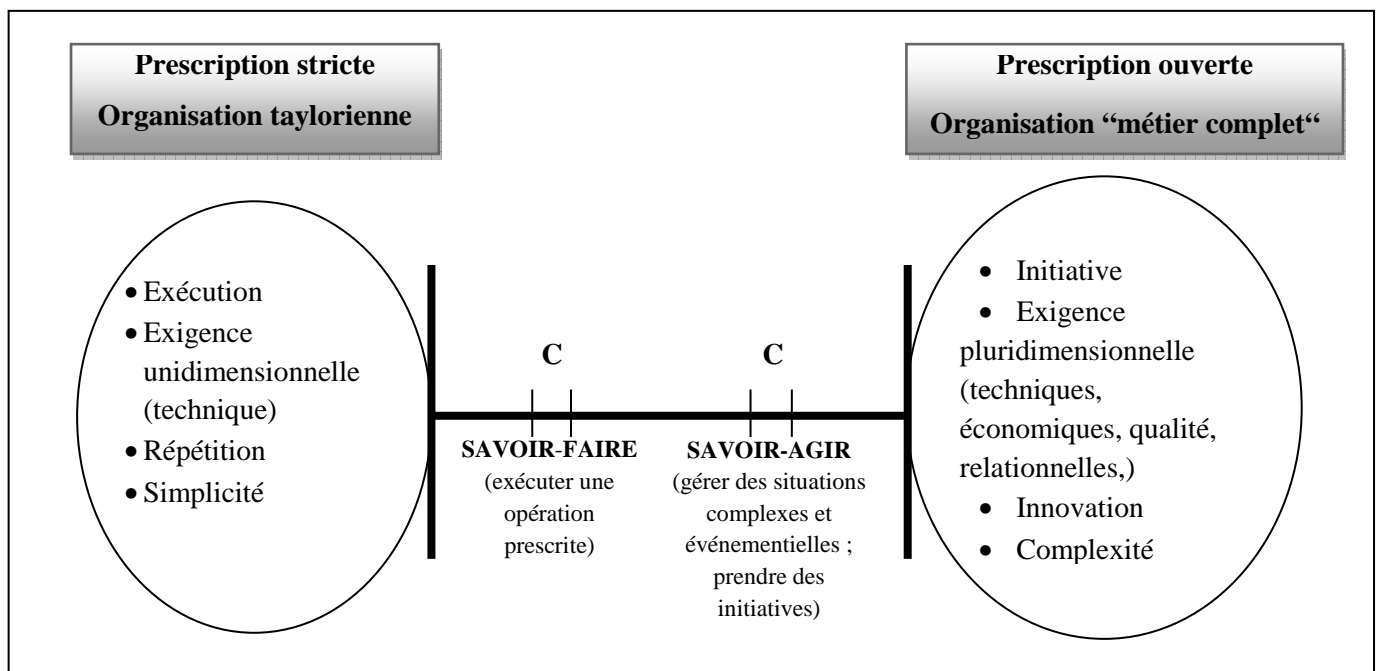
---

<sup>15</sup> Il faut souligner que ce concept est utilisé ici dans son sens réduit et simple. Parce qu'en fait ce concept associé avec la notion de technologie devient plus important notamment sur l'aspect cognitif. Cette distinction, entre le technique et le technologique, nous l'évoquerons ultérieurement.

l'émergence de nouvelles organisations par projet. Aussi la rapidité des changements n'offre pas beaucoup de temps pour réfléchir aux solutions. L'initiative et la prise de décisions des individus face à ce genre d'états sont devenues primordiales. A cet aspect s'ajoute l'innovation et le raccourci des cycles de vie des produits. Ces éléments alimentent la concurrence et rendent par ce biais les professionnels plus responsables. La prise de décision leur appartient mais les résultats obtenus aussi.

Ce qui peut être conclu est que du premier pôle vers le deuxième, c'est l'intelligence humaine qui est en augmentation. Cette intelligence s'interprète par le savoir agir des individus. Pour cet auteur, être compétent c'est alors savoir agir. C'est-à-dire savoir quoi faire et quand. Bref, plus la situation est complexe, plus elle requiert un capital important de compétence pour la résoudre. Le schéma suivant résume ces prédictions :

**Figure 1 : Le curseur de la compétence**



**Source :** G Le Boterf, "la mise en place d'une démarche compétence : quelques conditions de réussite", Personnel, n° 412 Août-Septembre 2000, p. 3.

En effet, si nous considérons que le contenu du concept de compétence est évolué en fonction de la complexité des problèmes, de l'imprévu et de l'exigence de l'innovation et le dynamisme, ceci nous confirme la période dite d'émergence des compétences. Autrement dit, pour le cas de l'Algérie, les compétences ont connu leur résonance avec l'adhésion à l'économie de marché. C'est-à-dire leur émergence peut être expliquée par le dépassement d'une prescription stricte (la primauté du droit et des textes juridiques intensifiés) vers une prescription ouverte (le retrait de l'Etat et l'autonomie).

Nous trouvons qu'ainsi le passage de la logique qualification vers la logique compétence sous-tend ce même argument. La première renvoie à une prescription détaillée du poste de travail, alors que la deuxième concerne plutôt l'individu. Toutefois, il faut souligner que c'est deux logiques ne constituent pas une opposition. Bien au contraire, il n'est pas possible de parler de passage de la qualification à la compétence comme une rupture généralisée (E Oiry). Parce qu'en fait la formulation de compétence (savoir, savoir-faire et savoir-être)<sup>16</sup> prolonge la définition de la qualification par le savoir-être qui devient une exigence du fait de la nouvelle relation entre l'entreprise et sa clientèle (Tahari, 2007, p. 51).

La sélection et la mobilisation de ces trois éléments en fonction de la situation confrontée et leur mise en action par l'individu désigne la compétence. En effet, cette dernière est un potentiel non activé qui doit être traduit en action pour qu'elle soit validée. La distinction entre le virtuel et le démontré a fait l'objet d'analyse par différentes disciplines en langue française. Parce qu'en fait le sujet de compétence a connu une variété d'origine. Dans ce qui suit, nous essaierons de synthétiser les principaux arguments avancés.

## **2- Une variété d'origines:**

Il existe une panoplie de perspectives autour du concept de compétence. “ *Le fait que chacune tente à lui attribuer un signifie spécifique à ses propos, ceci le rend plus vague et parfois même confus* “ (N Ederlé et al, 2002). Cet état tient pour partie de son importance et pour l'autre de la difficulté de le cerner. Une difficulté qui résulte de son caractère abstrait. Ce point a été traité par différentes disciplines :

**En linguistique :** N Choemsky (1971) distingue entre langue et parole tout comme compétence et performance. Plus explicitement, il considère que le savoir linguistique est un système de savoir ou de règles détenu par l'individu qui lui permet de produire une infinité de productions langagières (prononcer ou comprendre un nombre infini de phrases). Par cette articulation l'auteur explique que la compétence est un potentiel non activé qui permet de produire de performance. Les linguistiques mettent en avant l'aspect virtuel des compétences.

**En psychologie :** les psychologues définissent la compétence par d'“énoncés de standards normalisés“ (T Ardouin, 2008). Ainsi, ils la considèrent comme une modélisation d'une situation finalisée tout en mettant l'accent sur son caractère abstrait. Par ce fait, ils affirment le décalage entre compétence virtuelle et performance observée.

---

<sup>16</sup> Nous nous revenons sur cette question plus tard.

**En sociologie :** les partisans de cette discipline définissent la compétence comme “*construction subjective des acteurs*” (J Aubret et al, 1993). Tous comme les précédents, ils considèrent que la compétence ne peut être définie que par son engagement dans l’action. Ce sont donc les comportements qui se manifestent.

**En éducation :** le point à relever dans cette discipline est la proximité des termes de compétence et de performance. Et ce n’est que dans les années 1980 que ce concept a été imposé dans ce champ en littérature française. La compétence est définie comme “*la capacité à faire usage des savoirs*” (Malgalaire).

**En sciences de travail et de la formation professionnelle :** la compétence dans ce domaine a trouvé son résonance par la construction du “*Modèle de la compétence*” de P Zarifian (1988). Cet auteur a introduit d’abord la notion de l’organisation qualifiante. Il stipule que parce que l’organisation est orientée vers des actions industrielles qui ne sont pas entièrement connaissables à l’avance, elle doit concrétiser une importance particulière aux compétences individuelles. Ces dernières, dans ce courant, sont devenues des facteurs clés de succès, surtout par rapport aux mutations perpétuelles de l’environnement.

En guise de synthèse, la compétence connaît une variété d’origine. Le consensus est fait sur son caractère virtuel et abstrait. Par ce fait elle suscite de grands efforts de définition. L’objectif est plutôt de rendre le concept plus opérationnel que de le stabiliser.

### **3- De quoi s’agit-il ?**

A travers une large lecture, nous avons pu repérer quelques définitions clés de la compétence parmi les nombreuses proposées. En effet, le succès de ce concept “*tient pour partie sa polysémie et sa difficulté d’en donner des définitions rigoureuses*” (Laroche et Nioche, 1998)<sup>17</sup>. Seulement, il faut souligner que nous retenons, pour l’instant, ces définitions dans la dimension individuelle des compétences.

D’abord la compétence est “*surtout pas les diplômes*” (Sérieyx, 1998). Ici la question de dépassement de la logique qualification vers la logique compétence, se repose. Pour certains auteurs la notion de qualification est devenue obsolète au vue des nouveaux critères de performance des entreprises en quête de productivité en 70, flexibles en 80 et en enfin innovantes en 90 (C Dejoux, p 3).

Elle repose sur la pratique des connaissances. “*Elle est la mobilisation ou l’activation de plusieurs savoirs dans un contexte donné*” (G Le Boterf, 1995). Cela signifie qu’il n’existe de compétence qu’en acte. Grant (1991) affirme cette idée en définissant la

---

<sup>17</sup> Source : N EDERLÉ et al, 2009, p 1.

compétence comme “ *la capacité d’un ensemble de ressource à réaliser une tâche ou une activité* ”<sup>18</sup>. Donc la compétence est applicable dans une situation professionnelle. Elle “ *renvoie avant tout à la personne, qu’elle met en avant un savoir-faire opérationnel* ” (Tanguy, 1996).

A notre sens, une compétence signifie la mobilisation, par l’individu, de différentes ressources (connaissances, savoir-faire, aptitudes, traits de personnalités, motivations, raisonnements, expertises, etc.) de façon coordonnée en mobilisant l’intelligence en fonction de représentation d’une situation spécifique afin d’atteindre un objectif visé, dans un cadre organisationnel.

Pour en mieux appréhender ce concept, certains auteurs ont pu établir un bilan de caractéristiques constituant des éléments constants.

#### **4- Les caractéristiques de la compétence :**

C. Dejoux dans son ouvrage (2001) « les compétences au cœur de l’entreprise » a énuméré douze éléments constituant la notion de compétence<sup>19</sup>. Dans notre cadre d’analyse nous suggérons de retenir sept caractéristiques, qui peuvent encadrer le signifie de ce concept :

##### **a. Elle est une mise en situation (principe d’action) :**

« *Il n’y a pas de compétence que de compétence en acte* » (G Le Boterf, 1994). Elle ne se montre que dans son exercice effectif par son usage. Cet aspect fait appel à un questionnement important dans la littérature, « est c’est possible d’avoir une compétence sans acte ? », la réponse est oui. D’ailleurs c’est une distinction faite par plusieurs auteurs entre compétence **démontrée** et compétence **latente** ou **virtuelle**. Mais c’est par la mise en action que la compétence est jugée par l’autrui.

##### **b. Elle est reconnue par l’autrui :**

Ce principe normatif du regard d’autrui est indiscutable pour cet auteur. D’abord elle est un attribut à l’homme et renvoie à la personne (le porteur physique). Mais il ne suffit pas de déclarer soi-même compétent pour l’être. Donc sa compétence doit être validée ou acquérir une crédibilité par l’autrui, particulièrement l’utilisateur final (dans notre cas c’est l’employeur et stratégiquement le client). A cet égard elle est considérée comme “ *une sorte de **label** comme une marque sur un produit reconnu par sa qualité et ses caractéristiques* ”

---

<sup>18</sup> Source : D MOHELLEBI et al, p 3.

<sup>19</sup> Pour savoir plus, voir cette référence page 150.

*intrinsèques* “ (A M’Barek, 2009). La reconnaissance est exigée par un tiers témoin, mais cela nécessite des indicateurs de mesure ou un objectif prédéfini.

**c. Elle possède un caractère opératoire :**

La compétence se met en action en fonction d’un objectif préconçu. “ *Aucune personne n’est compétente en soi, elle ne l’est qu’en fonction des exigences distinctives...* “ (P Gilbert et al, 1990). Pour qu’elle soit opératoire la compétence doit être exprimée dans une orientation déterminée où l’individu mobilise ses ressources pour faire face à un problème donné. D’ailleurs elle se définit par rapport à des notions de métier ou de rôle. Cet objectif visé sera donc le vecteur de l’opérationnalisation de la compétence. J Aubret et al, (1993) affirment que la compétence n’est pas seulement un construit opératoire, mais aussi un construit social<sup>20</sup>.

**d. Elle est un construit social :**

Comme J Aubret (1993), B Perret (1993) assure aussi ce caractère disant qu’*“ on entend les compétences mobilisées dans les relations humaines, telles que le langage, la flexibilité comportementale, l’intuition stratégique, tout ce qui permet de se situer dans un ensemble social complexe, et plus généralement tout ce qui permet de s’intégrer dans un groupe et de participer à des actions collectives “*. L’entreprise ici est vue comme un regroupement humain qui, à travers l’interaction, oriente ses efforts (nécessairement les compétences) vers un objectif commun. En effet, les compétences existent, se façonnent et s’expriment à travers un jeu d’interactions sociales (T Durand, 1998).

**e. Elle est contextualisée (principe contingent):**

La notion de situation renvoie à l’aspect contingent. “ *Une situation est un ensemble de circonstances où se trouve l’individu “* (D Masciotra et F Medzo, 2009). Ce dernier doit avoir un certain niveau d’intégralité pour répondre en mieux au problème. C’est-à-dire puisque la compétence n’existe que parce qu’elle résout un problème déterminé, il est donc vain d’atteindre cette solution sans avoir une certaine adaptation au contexte. “ *Il n’existe plus de solutions isolées : est compétent, celui qui prend en compte l’ensemble de l’environnement “* (T Ardouine, 2008).

**f. Est un ensemble d’éléments en interaction (principe dynamique):**

“ *Chaque compétence prend appui sur des orchestrations différenciées de ressources* “<sup>21</sup>. Sur ce point, nous retrouvons une variété d’éléments de réponse de différents auteurs, dont le triptyque « Savoir, Savoir-faire et Savoir-être » reste la référence incontournable. Elle est attribuée à Edgar FAURE (1972) dans son rapport à l’UNESCO (T Ardouin, p 28).

---

<sup>20</sup> Source : C Dejoux, 2001, p 154.

<sup>21</sup> C Brahimy et al, 2011, P 30.

Faisant l'objet de nombreuses recherches, à cette conjonction plusieurs auteurs ont tenté d'y ajouter bien d'autres. Nous trouvons savoir agir, savoir quoi, savoir pourquoi, etc. au point que P Jonnaert (2002) parle de "faisceaux de ressources". A travers la mobilisation de ces ressources dans différentes situations, c'est-à-dire par rapport aux différents cas rencontrés la compétence s'évolue incessamment.

**g. Elle s'inscrit par un processus d'apprentissage :**

“ Parvenir à prendre du recul, après l'action, et saisir le sens de cette action en l'intégrant dans ce qu'on sait déjà (le savoir et le savoir-faire), voilà sans doute la forme la plus achevée d'apprendre “ (P. Krupka, 2002, p. 66). La construction d'une compétence est propre à chaque individu. Elle dépend de ses représentations et de son schéma cognitif. Dans une même situation, deux personnes n'apprennent pas les mêmes choses. Ceci donc dépend de ce qu'il a acquis déjà, de ses expériences et de sa représentation cognitive. Dans ce sens elle est une “*construction personnelle et sociale qui combine des apprentissages théoriques et expérimentales*“ (M Parlier, 1996). La compétence ne peut échapper à la subjectivité de l'individu. C'est par ce biais qu'elle est considérée floue et dynamique.

En guise de synthèse, la compétence provient de la combinaison de connaissances, aptitudes, savoir-faire, savoir-agir, motivation, expérience, traits de personnalité, etc. Pour passer à l'action, l'individu doit justement avoir une intelligence pratique qui lui permet d'effectuer des nouvelles combinaisons. Ces dernières se transforment à leur tour en fonction de la diversité des situations augmente (T Ardouin). Cette transformation renvoie “ *au caractère inventif, original et dynamique de la compétence*“. “ *Est compétent : celui qui peut, face à un problème inédit, apporter une réponse idoine même si celle-ci ne fait pas partie du code des procédures* “ explique cet auteur.

Les situations rencontrées sont variées. A chaque nouvelle situation l'individu prend appui sur la mobilisation d'une configuration nouvelle de ressources en interaction. Le passage d'une situation à l'autre fait que “ *la compétence n'est jamais achevée* “ (C Brahimi et al, p 30). C'est pourquoi nous trouvons des définitions de compétence (à tous court) comme apprentissage et considérée comme un processus évolutif qui est propre à chaque individu, et non comme un état statique.

A ce moment, ces caractéristiques nous permettent de dégager une définition, plus ou moins, complète de la compétence :

**La compétence est une combinaison dynamique de, surtout, savoir, savoir-faire et savoir-être mobilisés efficacement ou intelligemment par l'individu afin d'atteindre un objectif préétabli dans un contexte spécifique. Elle se conjugue selon la variété des problèmes à résoudre, tout en s'inscrivant dans un processus d'apprentissage.**

“ *Finalement, il ne faut pas chercher à trouver une définition « universelle » de la compétence, mais plutôt la considérer comme une grille d'analyse permettant de questionner la performance d'un collectif de travail, en fonction des critères de performance que l'on se donne à priori* (P Roos, p 8). Cet auteur ajoute que l'enjeu pour chaque entreprise est plutôt de se doter d'une description de compétence cohérente avec ces objectifs.

Mais cet enjeu devient plus facile par la compréhension plus ou moins importante des composantes de la compétence. C'est ce qui est établi sous un référentiel de compétence selon T Durand (1998).

### **III- Le référentiel de la compétence :**

Force est de constater, qu'il s'agit une définition consensuelle minimale celle qui se résume par le triptyque « Savoir, Savoir-faire et Savoir-être ». Sur la base de ce commentaire et suivant la trame de Thomas Durant (1998) dans son article "*Savoir, Savoir-faire et Savoir-être : repenser les compétences de l'entreprise*", nous pouvons admettre que cette définition qui vise à décomposer le concept de compétence, principalement, en trois éléments constructivistes, constitue un référentiel. Nous l'adoptons dans notre construction théorique.

#### **1. Connaissance ou Savoir:**

“ *La connaissance correspond à un ensemble d'informations assimilées et intégrées dans un cadre de référence* “ (T Durand, 1998). Elle englobe le savoir qui, savoir quoi et savoir pourquoi. Avant, elle n'est qu'une simple donnée extérieure nécessite une capacité d'accuser réception pour qu'elle soit une information. Cette capacité constitue justement le pivot de la connaissance, selon cet auteur. Elle se traduit par refus ou acceptation (sinon partiellement) de cette donnée extérieure. Ceci dépend du schéma cognitif préexistant. Ce dernier est à la cause d'un état de résistance de l'individu d'accepter une nouvelle donnée si elle ne le correspond pas. Alors qu'à l'inverse s'il trouve que cette donnée est plus convenable, c'est-à-dire qu'elle renforce sa perception et ses croyances, il l'accepte sans concrétiser un grand effort (capacité d'accusé réception). Cette action d'accepter la donnée, est indiquée par (T Durant, 1998) sous le verbe d'acter qui signifie que cette donnée est bien intégrée. Mais le plus important, qu'elle a acquis enfin le statut d'Information.

Pour se convertir maintenant à une connaissance, les informations seront triées, transformées et adaptées selon la structure des connaissances préexistante ou pour (Fransman, 1994) la dynamique cognitive. En fait c'est la phase d'assimilation de l'information. Les connaissances se construisent au fur et à mesure que les informations sont assimilées, cohérées et structurées dans un cadre de connaissances. Elles peuvent être



utilisées, enfin, par leur possesseur en les traduisant dans la conduite des activités. Cette idée est renforcée par les travaux de l'école de Palo Alto qui ont admis que “ *la compétence dépend de la capacité à voir la réalité et à traiter l'information disponible* “. De ce fait, cet auteur stipule, qu'il faut aider l'individu à mieux voir la réalité telle qu'elle est ainsi procéder à un traitement opportun de cette information. Il est clair que la connaissance renvoie profondément à un caractère tacite qu'explicite, ainsi à la subjectivité qu'à l'objectivité.

Ces deux considérations, en terme épistémologique ne sont pas contradictoires mais fortement complémentaires. Cette complémentarité, selon J P Astolfi (2000), fait la différence entre connaissance et savoir. Il considère que la connaissance relève de la subjectivité. C'est-à-dire que chaque individu construit son propre système explicatif du monde ou son schéma cognitif en fonction de son état mental et son expérience. Elle renvoie à un “ *processus humain dynamique de justification de croyances personnelles vers l'atteinte de la vérité* “ (Nonaka and Takeuchi 1997). En revanche, “ *le savoir ne relève ni de l'objectivité (issue de l'information) ni de la subjectivité (issue de la connaissance) mais d'un processus d'objectivation qui dialectise les deux* “ (T Ardouin, 2008, p 30). Nous trouvons que le concept du savoir est plus enrichi que celui de connaissance, mais dans notre recherche nous retenons ces deux notions sans poser de distinctions.

## **2. Savoir-faire :**

Ce concept renvoie à la dimension empirique et pratique de la compétence. Il est défini comme la connaissance qui permet à l'individu d'accomplir une tâche spécifique. F Allek (2006) assure que ce savoir-faire peut être encapsulé dans des manuels et donc transmissible (par enseignement). L'auteur ici est basé sur l'argument que ce genre de savoir peut ne pas nécessiter une compréhension fondamentale des raisons pour lesquelles les tours de main et les techniques empiriques fonctionnent<sup>22</sup>. Dans le même sens, mais par le biais de son caractère tacite, Drucker (1991) explique que le savoir-faire ne pourrait être expliqué sous formes de mots parlés ou écrits: “ *le seul moyen d'apprendre une Techne (signifie savoir-faire pour les grecs) est par l'apprentissage et l'expérience* “ (Drucker, 1991, p 42)<sup>23</sup>.

Nonobstant, les deux auteurs fondent leur explication sur l'aspect mécanique du savoir-faire. Alors que ce dernier ne peut être résumé dans une telle optique assez réduite. Au contraire il est plus vague et plus important. Il suffit juste se référer aux nouvelles

---

<sup>22</sup> L'exemple cité par l'auteur (F Allek, 2006, p 6) pour défendre sa vision est : Les hommes savaient utiliser l'eau des cascades pour se procurer de l'énergie avec des moulins rudimentaires, bien avant de pouvoir expliquer la mécanique des fluides ou les principes gravitationnels commandant à l'eau de tomber.

<sup>23</sup> Ces déclarations ont été prises de la même source précédente.

technologies. Par cette référence que T Durand, (1998) distingue entre savoir-faire technique et savoir-faire technologique :

- **Savoir-faire technique** : il est difficilement extrapolable à d'autres applications parce que construit localement dans les spécificités d'un contexte donné et des outils utilisés sans en comprendre les mécanismes profonds et les principes scientifiques sous-jacents.
- **Savoir-faire technologique** : à un niveau plus élevé, ce savoir a le mérite de relever de processus maîtrisés, fondés sur une compréhension plus ou moins approfondie des mécanismes mis en œuvre.

En mettant ces deux catégories face à l'axe des connaissances, nous pouvons avancer que le premier savoir-faire est avare en termes de connaissances. Dans ce cas l'individu peut négliger parfois même oublier ce qu'il a retenu comme connaissances de base (au départ) sur la technique employée, en sauvegardant seulement le tour de main, exprime cet auteur. Les tâches sont souvent répétitives et se manifestent sous forme de routines.

Alors qu'à l'autre côté, l'individu ne peut pas acquérir un savoir-faire technologique qu'après son obtention des connaissances scientifiques nécessaires qui décrivent les processus d'usage technologiques et leurs mécanismes de fondement. Par cet argument que T Durand explique d'ailleurs le développement rapide des technologies par le poids croissant des connaissances scientifiques. Dans ce sens ce savoir-faire est explicable, souvent défini comme connaissances procédurales. Les connaissances étant la composante essentielle et même la base constructiviste de ce genre de savoir-faire, leur accumulation permet, simultanément, le développement du savoir-faire. Ce dernier constitue une source d'alimentation de la compétence, au même que le savoir. Pour être compétent, il faut les mobiliser et par une meilleure façon, cela dépend du savoir-être.

### **3. Savoir-être :**

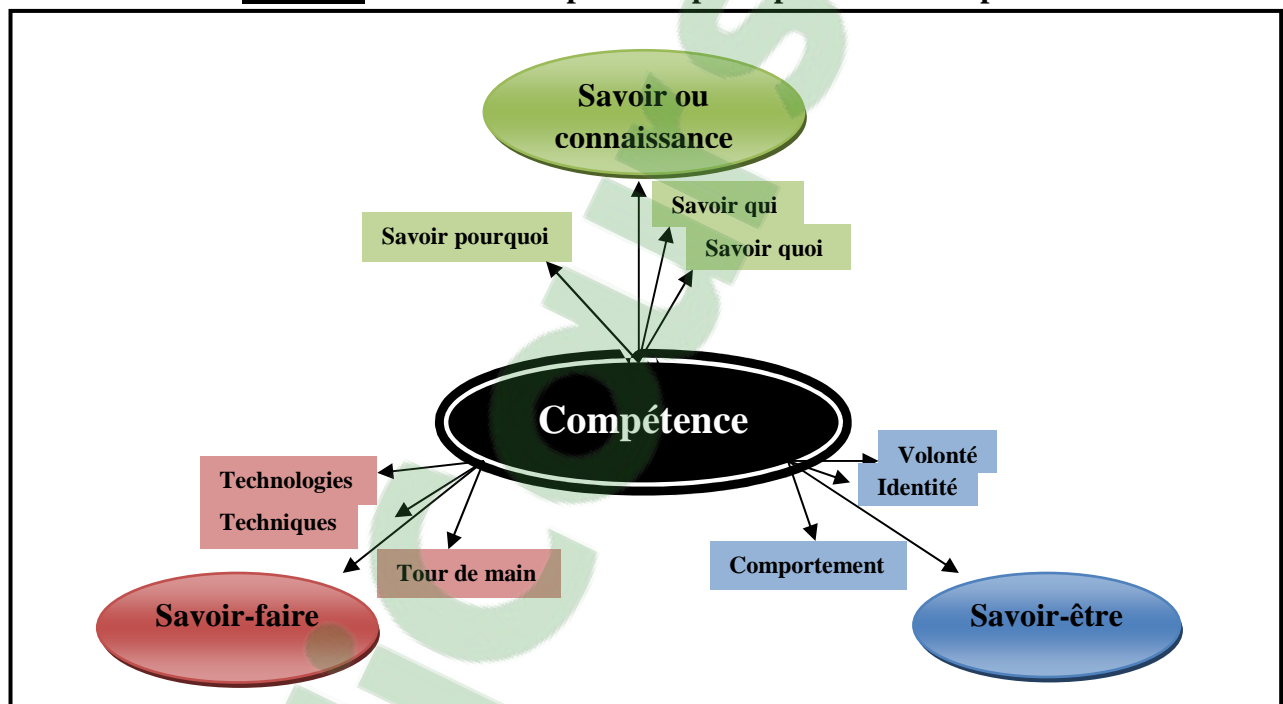
Ce concept renvoie à plusieurs sous-dimensions notamment les comportements, l'identité, les valeurs, les traits de la personnalité, la volonté et la culture. Il permet une adaptabilité et un comportement efficace aux situations singulières (T Durand). Plus ces éléments la motivation constitue aussi un pivot important. Deux individus qui possèdent les mêmes connaissances et savoir-faire peuvent ne pas avoir la même compétence, tout simplement parce qu'un est motivé et l'autre non. Nous appréhendons cet exemple dans d'une façon extrêmement simple, parce qu'en effet la réalité de cet écart peut être due d'une raison beaucoup plus complexe.

Nous pouvons retenir plusieurs définitions de compétences qui basent sur l'importance de savoir-être. Pour Zarifian (1999) : "*la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu pour des situations professionnelles auxquelles il est confronté*".

Aussi A M'Barek a mis en avant d'autres éléments : "la notion de compétence renvoie à l'idée de rapports aux émotions d'exercice d'une aptitude et celle d'une exigence de reconnaissance". Ce savoir-être est mesuré en partie par la réactivité et l'aptitude d'agir de l'individu, étant seul, face à des situations problèmes. Il renvoie surtout à l'action de mobilité des savoirs et savoir-faire.

Nous nous contentons par ce niveau d'analyse qui, permet dans une certaine mesure de stabiliser le concept de compétence tout en affirmant tel qu'il est expliqué par Le Boterf (1994, p. 16) " qu'une collection de paires de boules ne constitue pas une partie de pétanque, un ensemble de savoirs ou de savoir-faire ne forme pas une compétence ". Autrement dit, la compétence ne peut être résumée dans une simple addition de savoir, savoir-faire et savoir-être. Ce référentiel sert juste à mettre en lumière les principales composantes de la compétence. Nous empruntons la figure suivante des travaux de T Durand :

**Figure 2 : Les trois composantes principales de la compétence**



**Source :** T Durand, 1998, P 23.

D'après cet examen du concept de compétence, nous pouvons constater qu'il est vague et dynamique. La multitude de notions, perspectives et auteurs qui travaillent sur ce sujet ne fait qu'augmenter ces caractéristiques. Même en cela nous avons pu apporter un certain éclairage sur son signifié. Bien entendu, pour conclure cette discussion une définition s'avère plus exhaustive à citer. En fait " la compétence est l'ensemble de savoirs et de savoir-faire intégrés et mobilisés par l'individu en fonction de sa personnalité et son attitude (savoir-être)

*dans un contexte évolutif de socialisation, incertain et dynamique pour accomplir avec succès des tâches ou des missions* “ (Chaabouni J. et Jouini K, 2005).

Même en arrivant à une certaine stabilité explicative de compétence, il est clairement que nous sommes quasiment inscrits dans une approche décontextualisée de l'organisation en se basant uniquement sur les dimensions individuelles. Or, notre questionnement repose justement à repérer un lien de causalité entre les compétences et l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise. A cet effet, nous prétendons dans la prochaine section à mobiliser **“l'Approche Basée sur les Ressources”** que nous supposons la plus adaptée à notre réflexion.

## **SECTION II**

### **FONDEMENT THEORIQUE DE**

### ***“RESOURCE BASED VIEW”***

**Clicours.COM**

Les recherches en stratégie ont été dominées pendant longtemps par la théorie de la structure d'industrie fondée principalement par M Porter (1980). Elle a enrichi considérablement l'analyse stratégique en se basant sur le volet extérieur de l'entreprise. Ses prédictions se fondent autour de l'hypothèse que la performance supérieure d'une firme résulte surtout de son positionnement unique dans son secteur. Cela soit en adoptant une stratégie des coûts ou de différenciation. Un tel positionnement est basé sur les activités réalisées par la firme systématisées dans une chaîne de valeur (M Porter, 1985).

La domination de cette réflexion stratégique depuis son institution est expliquée par sa forte logique dans un environnement stable et favorable. Toutefois, ce dernier étant considérablement changé surtout à la fin des années 1980, où le cadre de référence n'est plus stable comme avant, plusieurs constats ont été révélés. Ceci a renvoyé à l'une des questions essentielles de la littérature stratégique qui consiste à évoquer les raisons pour lesquelles les entreprises d'un même secteur d'activité affichent des performances différentes (R P Rumelt, 1984). A ce moment les prédictions de la théorie de la structure de l'industrie ont commencé d'être démenties.

Afin de répondre à ce questionnement, une voie alternative s'est émergée. C'est la naissance de l'approche basée sur les ressources ou la théorie de ressource<sup>24</sup>. Elle a connue son institutionnalisation à partir de l'article de Berger Wernerfelt en 1984, où la nomination "**Resource Based View**" est pour la première fois utilisée dans une revue académique (J L Arrègle et al, 2000). Elle s'est révélée féconde, en répondant à ces transformations de l'environnement. Nonobstant, un large consensus dans la littérature en management stratégique considère que ses racines remontent au 1959 par la publication de l'ouvrage de Edith Penrose. Cette approche souligne que les écarts de performance entre les entreprises appartenant au même secteur d'activité sont à la base de la qualité des actifs possédés. Ainsi à la coordination particulière de ces actifs pour chaque entreprise que par la position sur le marché. Elle attribue aux ressources un caractère stratégique. C'est-à-dire qu'elle met les ressources à la cause des différences de performance des entreprises et de ce fait à l'obtention d'un avantage concurrentiel.

L'hétérogénéité des firmes n'est en réalité qu'une hétérogénéité de dotation de ressources détenues (Barney, 1986). Autrement dit, abordées d'abord par certains attributs particuliers ensuite par leur protection des mécanismes d'imitation, ces ressources

---

<sup>24</sup> Nous retenons l'appellation de l'approche basée sur les ressources étant mieux convenable par rapport à sa phase d'émergence. Parce qu'en effet cette approche s'est beaucoup développée en cherchant le statut d'une théorie (J L Arrègle et al, p.44).

stratégiques peuvent être à l'origine des différences entre les firmes. A partir de cette articulation, les fondateurs de la RBV ont avancé deux hypothèses fondamentales :

- **L'hétérogénéité des firmes : est issue des différences de dotations de ressources détenues par les entreprises, notamment par leur qualité (critères exogènes).**
- **La faible mobilité des ressources : est issue de leur coordination spécifique et aux imperfections du marché (critères endogènes).**

Partant de là, nous évoquons en premier lieu les caractéristiques des ressources contribuant à la détention d'un avantage concurrentiel (première hypothèse). Et en deuxième, les conditions du marché garantissant la durabilité de cet avantage (seconde hypothèse). Mais avant cela nous proposons de définir les concepts-clés (ressources et avantage concurrentiel).

## **I. Définition de Concepts-clés :**

### **1. Variable dépendante : Définition de ressources et typologie**

L'une des principales difficultés de la théorie des ressources réside dans la multitude de définitions de ressources formulées suite aux significations variées de différents auteurs (J L Arrègle et B Quélin, 2000). Par ressource, nous entendons "*tout ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme donnée. Plus formellement, les ressources d'une firme à l'instant peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi-permanente à la firme*" (Wernerfelt, 1984). Pour Grant (1991) la notion de ressource regroupe "*l'ensemble des facteurs de production*". Alors la définition la plus mobilisée présente la notion de ressource comme "*un stock de facteurs disponibles possédés ou contrôlés par une firme*" (Amit et Schoemaker, 1993)<sup>25</sup>.

Nous trouvons aussi la notion d'actif employée par ces recherches. Elle est souvent définie comme "*toute chose tangible ou intangible que la firme peut utiliser dans ces processus de production et mise sur le marché des produits*" (L Renard et al, 2007). Une pléthore de définitions conduit tout de même à plusieurs typologies de ressources proposées par différents auteurs :

---

<sup>25</sup> Source : F Prévot et al, 2010, P 90.

**Tableau 1 : les différentes catégories de ressources (proposé par J L Arrègle, 1995)**

Wernerfelt (1989)	3 catégories : actifs « fixes » ayant des capacités à long terme (usines, équipement, employés, etc.), les « <i>blueprints</i> » ayant des capacités illimitées (brevet, marque, réputation, etc.), les « effets d'équipes » ou routines.
Barney (1991)	3 catégories : physiques, humaines et organisationnelles.
Grant (1991)	6 catégories : financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles et la réputation.
Black et Boal (1994)	2 catégories : les ressources « limitées » (réseau simple, facilement appréhendables, ne permettent pas de générer des avantages concurrentiels durables), et les ressources « systèmes » (réseau complexe, génèrent des avantages concurrentiels durables).
Miller et Schamsie (1996)	2 catégories et 2 sous-catégories : ressources basées sur la « propriété » ou sur la « connaissance » selon leur caractéristique « discrète » (contrats exclusifs ou encore les savoir-faire techniques) ou « systémique » (savoir-faire liés à des équipes, des organisations des réseaux de distributions).

Source : L Maltese et V Chauvet, 2004, p. 3.

Parmi ces nombreuses classifications et typologies certaines ressources semblent davantage susceptibles que d'autres être à la source de l'obtention de l'avantage concurrentiel. Elles sont essentiellement les plus contrôlées par la firme. L Renard et al (2007, p. 20) ont pu, par un examen de la littérature, identifier deux grandes définitions du concept de ressources :

Le premier groupe considère les ressources comme des éléments tangibles ou intangibles, qui appartiennent à l'organisation, et qui sont nécessaires à la réalisation des activités de l'entreprise. Lorsque ces ressources ont des **attributs particuliers**, elles seront considérées comme des actifs stratégiques.

Alors que le deuxième groupe définit une ressource par rapport à des attributs particuliers. C'est-à-dire que n'importe quel élément dans l'organisation est une ressource s'il permet de concevoir ou d'implanter une stratégie qui augmente l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Avant de préciser ces attributs qui permettent l'obtention d'un avantage concurrentiel, nous devons définir ce dernier.

## **2. Variable indépendante : avantage concurrentiel (AC)**

L'avantage concurrentiel ou compétitif est traditionnellement défini par ce qui permet à l'entreprise de devancer ces concurrents. Cette notion est initiée par Porter pour déterminer une position dominante sur le marché. C'est-à-dire une position unique grâce à une **particularité** attribuée nécessairement aux facteurs externes (attractivité du secteur d'activité).

Or pour le courant basé sur les facteurs internes (ressources), tel qu'il suggère Micu R (2003) les auteurs ne proposent pas de définition de la notion d'avantage concurrentiel sous la



forme "l'avantage concurrentiel est...". Généralement ils désignent ce qui garantit la réussite d'une entreprise et/ou ce qui permet à l'entreprise de se distancer de ses concurrents. Donc chaque auteur défend sa vision en définissant l'AC par l'objet d'analyse sur lequel il fonde sa recherche. Mais l'idée partagée est qu'il doit être durable dans le temps<sup>26</sup>. Mais aussi qu'il ne peut même pas être acheté sur des marchés ouverts (Barney, 1991). Ce concept de l'avantage concurrentiel durable est fondamental dans l'approche basée sur les ressources.

En effet, si sa définition reste dépendante de points de vue des chercheurs, notamment dans la perspective fondée sur les ressources, sa mesure ne fait pas le consensus. J L Arrègle et al (2000) trouvent qu'économiquement l'avantage concurrentiel correspond à une rentabilité des capitaux propres supérieure aux coûts des capitaux propres. Mais de telle mesure n'est pas évidente pour les entreprises qui ne sont pas cotées en bourse, expliquent ces auteurs. Si l'avantage concurrentiel se traduit par une performance, cette dernière ne fait pas aussi le compromis dans sa mesure.

En guise de synthèse, même si l'avantage concurrentiel connaît des différents avis sur la question de sa mesure, ceci peut être tranché par le " succès " de l'entreprise. Disant que ses mesures ne peuvent échapper à la subjectivité. Le plus important maintenant est de définir les sources de cet avantage, selon la RBV. Cette dernière stipule que les ressources ne sont pas toutes en mesure de forger un avantage concurrentiel. Il s'agit quelques conditions spécifiques qui doivent être vérifiées. Dans cette deuxième partie, nous essaierons de présenter les fondements de cette approche.

## **II. Les fondements de l'Approche basée sur les ressources (RBV):**

### **1- Nature de ressources contribuant à la détention d'un avantage concurrentiel :**

Par son article de 1984 Berger Wernerfelt est reconnu comme le fondateur du courant de la RBV. Ensuite ses travaux ont été développés par d'autres auteurs Bernay (1986, 1991), Dierickx et Cool (1989), Peteraf (1993) et bien d'autres dont chacun a mis en avant ses propres arguments concernant les caractéristiques des ressources conduisant à l'avantage concurrentiel. Mais en réalité, en 1958, Demsetz s'est rattaché à définir quelques conditions que devraient remplir les ressources afin d'être stratégiques. Cet auteur suggère qu'elles doivent être hétérogènes, leur imitabilité imparfaite, maintenues à long terme et enfin la firme devra les avoir accumulées la première (avant ces concurrents potentiels)<sup>27</sup>. Dans cette perspective, très souvent que la littérature fait référence aux travaux de Barney (1986, 1991). Mais aussi à Wernerfelt (1984) quant à son principe de ressources attractives.

---

<sup>26</sup> Cette durabilité a fait un large débat, tenant compte de la rapidité des évolutions (nous revenons sur cette question plus tard).

<sup>27</sup> Source : L Renard et al, ACFAS 2007, P 18.

### **1-1- Ressources attractives :**

Partant du constat de l'hétérogénéité des performances des firmes au sein d'un même secteur, l'objectif principal de B Wernerfelt (1984) était une réaction critique aux travaux de Porter (1980) sur la théorie de l'économie industrielle. En premier lieu il s'est attaché à souligner les insuffisances en proposant une approche alternative. Il trouve que ces inerties sur une longue durée sont issues, non pas à l'occupation d'une position dominante sur le marché mais dans la possession de **ressources attractives**. Ces dernières créent une barrière de position en ressources (J L Arrègle et al). Plus explicitement, cette barrière est possible de se construire seulement si l'entreprise peut s'approprier d'une ressource rare et idiosyncratique avant les concurrents. Le décalage du temps bénéficié par l'entreprise propriétaire d'une part et les caractéristiques spécifiques que possèdent ces ressources de l'autre, mentionnés sous le principe "*First move advantage*" sont pour cet auteur les principales raisons d'avoir des inerties entre les entreprises dans un même secteur.

Ce type de ressources entraîne pour les concurrents des coûts supérieurs à ceux déjà encourus par la firme pionnière dans leur création et utilisation. Soit nous parlons de coûts par rapport aux concurrents soit de rentes par rapport à l'entreprise devancière. Il faut souligner que le temps dans cette approche est considéré comme l'une des variables déterminantes dans l'adéquation du succès de l'entreprise.

Peteraf (1993) explique que le contrôle d'une ressource rare entraîne pour la firme des coûts moyens inférieurs à ses concurrents qui ne la possèdent ou qui n'y accèdent pas. Ainsi ces derniers doivent assumer des coûts plus importants s'ils veulent obtenir les mêmes résultats que la précédente. Cette dimension temporelle qui renvoie à l'effet d'accumulation a été plus expliquée dans les travaux développés par la suite. Or, pour les attributs des ressources, nous trouvons plus de développements dans les travaux de Barney.

### **1-2- Ressources VRIN :**

Barney (1991) entreprend de compléter l'approche de Wernerfelt en définissant plus précisément les ressources stratégiques de la firme. Il les considère comme "*tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs, etc., contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience*"<sup>28</sup>. Cet auteur était plus explicite

---

<sup>28</sup> Source : J L Arrègle, 2000, p 22.

concernant les conditions des ressources contribuant à l'obtention d'un avantage concurrentiel, d'ailleurs ce sont les plus répondus dans la littérature par l'acronyme VRIN :

**V : ont de la Valeur**

**R : sont Rares**

**I : ne sont pas Imitables**

**N : Non-Substituables**

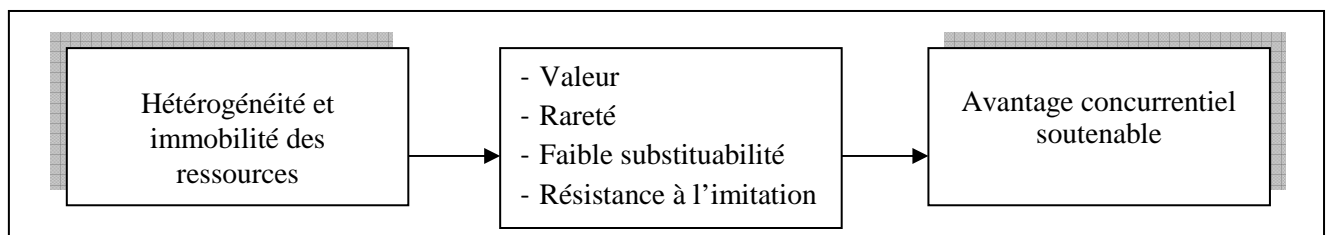
**a. Ressources ont de la valeur :** qui peuvent être utilisées pour exploiter des opportunités ou neutraliser des menaces (R Sanchez, 2000). Ce sont des ressources pertinentes qui s'intègrent dans la formation d'une stratégie susceptible de garantir à l'entreprise une valeur ajoutée dans son environnement. Tout simplement elles contribuent à la réalisation du produit final émanant une valeur client sur le marché.

**b. Ressources rares :** sont possédées que par la firme ou au moins un nombre limité de concurrents, surtout les potentiels, donc difficilement accessibles.

**c. Ressources difficilement imitables :** elles doivent être contrôlées et protégées de toute tentation d'imitation. En effet, la réalité est plus complexe que de l'expliquer en un simple mot. Car cette caractéristique, particulièrement, est concordée avec d'autres phénomènes excessivement importants tels que les conditions historiques uniques et l'ambiguïté causale<sup>29</sup> (J L Arrègle et al, 2000). Cette condition nécessite que la ressource ne fasse pas l'objet d'identification par les concurrents.

**d. Ressources Non-substituables :** c'est-à-dire qu'il ne faut pas avoir d'autres ressources qui peuvent substituer celles qui sont de valeur, rares et difficilement imitables du point de vue stratégique. Ce test est le plus délicat du fait que tout acte de substitution peut neutraliser l'originalité des ressources dans la création de l'avantage concurrentiel. Ces quatre conditions ont été regroupées par Bernay dans le schéma illustratif ci-dessous :

**Figure 3: La contribution des ressources à la détention d'un avantage concurrentiel d'après Bernay (1991, p 106)**



**Source :** S Fauvy, 2011, p 25.

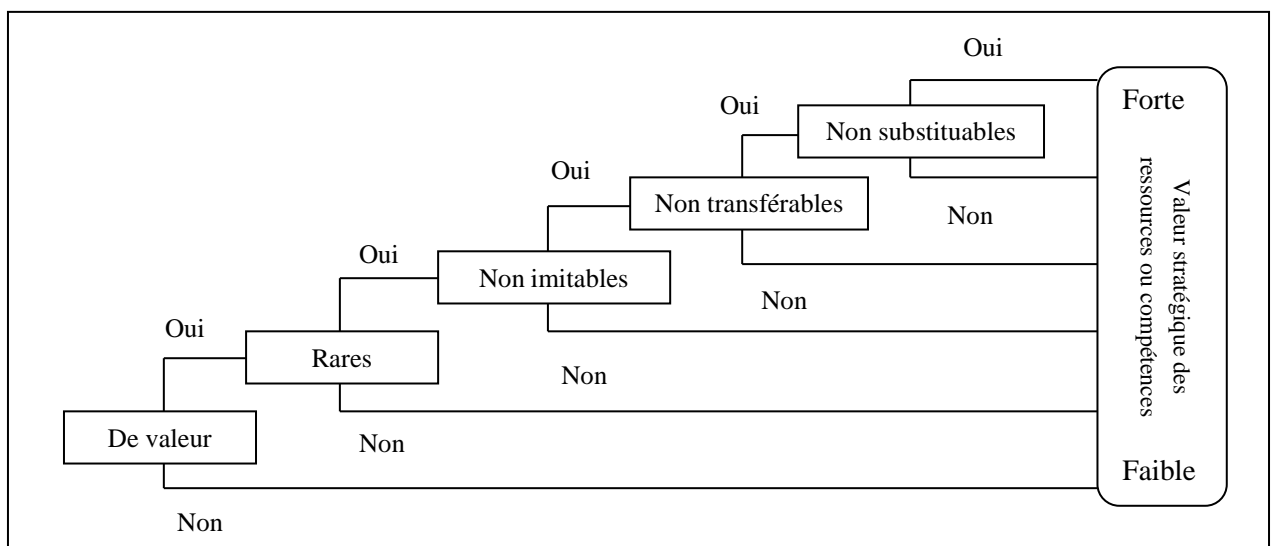
<sup>29</sup> Nous revenons à ces deux concepts dans le prochain chapitre.

Restant dans la même ligne, une autre condition s'avère importante :

**e. Ressources difficilement transférables :** cette condition a été ajoutée par D Puthod et C Thévenard aux premières pour renforcer le principe de l'immobilité des ressources. Ils trouvent que les ressources ne sont stratégiques que parce qu'elles sont idiosyncratiques et difficilement redéployables dans d'autres contextes rendant leur transfère problématique (D Puthode et al, p 4). Ils ajoutent qu'un contrôle suffisamment exercé par l'entreprise (en interne) et l'existence d'un marché des ressources imparfait et incomplet (en externe) renforcent cette condition.

A cet égard, pour qu'une ressource puisse être une véritable source de l'obtention d'un avantage concurrentiel soutenable doit y avoir une forte valeur stratégique alors que ceci dépend de son évaluation par les cinq tests comme suit :

**Figure 4 : Les tests d'évaluation de la valeur stratégique des ressources**



**Source :** D Puthod et C Thévenard, p 5.

Ces deux derniers auteurs ont mis l'accent sur les mécanismes de marché de ressources incomplet et imparfait qui peuvent participer véritablement à la protection des ressources stratégiques de l'entreprise des risques d'imitation et de mobilité. Cette protection doit garantir donc la durabilité de l'avantage concurrentiel obtenu. Dans ce sens plusieurs auteurs ont employé cet argument pour expliquer certains phénomènes endogènes.

## **2- Les conditions du marché contribuant à la durabilité de l'avantage concurrentiel :**

“ *L'approche basée sur les ressources repose sur l'idée que la performance supérieure de la firme s'explique par la présence des ressources possédant des propriétés particulières, puisqu'elles sont soumises à des ruptures de marché “ (L Renard et al, P 13). Ces deux principes sont étroitement associés, où le premier influence positivement le deuxième et vice versa.*

### **2-1- Propriété particulière :**

En exploitant l'hypothèse des marchés imparfaits des ressources, Dierickx et Cool (1989) examinent les manières dont « le potentiel de rentabilité des ressources » dépend des propriétés de leur stock<sup>30</sup>. Ce dernier détenu et contrôlé par la firme n'est réellement que l'accumulation des ressources disponibles à travers le temps. La source de différenciation réside justement et surtout dans ce processus. C'est par le biais des conditions historiques, des décisions prises et de la nature des ressources que le stock prend une certaine particularité pour chaque entreprise. Ces éléments conditionnent par la suite la trajectoire de l'entreprise et donc son futur. Par une même dotation initiale deux entreprises peuvent ne pas avoir les mêmes performances à long terme. C'est la propriété dynamique d'accumulation qui sous-tend la question de l'obtention de l'avantage concurrentiel.

Conner (1991) souligne que c'est le fait que les firmes soient constituées différemment qui explique leur hétérogénéité. C'est principalement autour de cette considération que l'approche basée sur les ressources distingue entre l'entreprise et le marché. Ce dernier dispose de ressources individuelles et c'est à l'entreprise d'assurer une coordination spécifique à elle (J L Arrègle et al, 2000). C'est par les mécanismes d'intégration, de configuration et d'accumulation que l'entreprise est aperçue comme un répertoire de ressources dont le but est de tirer le maximum de profit de ses ressources. Dans ce sens où la RBV stipule que par la manière dont l'entreprise coordonne, exploite et imbrique ses ressources dans des systèmes idiosyncratiques, décide ordinairement le niveau de leur appropriation qui serve à distancier l'entreprise de ses concurrents potentiels.

Cette instrumentation est expliquée par J L Arrègle et al (2000) par le fait qu'“ *un actif peut être propriété de la firme X plutôt que la firme Y, car il est mieux combiné dans les actifs de la firme X que dans ceux de la firme Y* “. Ceci dit que par le même actif (en termes

---

<sup>30</sup> Source : R Sanchez, 2000, P 60.

de coût) la première entreprise peut avoir une rente supérieure à la deuxième. Cet écart bénéficié par la firme X (dans notre exemple) dite meilleure utilisatrice est appelé Quasi-rente.

Ainsi, la configuration de ressources crée l'originalité à chaque firme à travers le temps. Ce patrimoine qui désigne un processus contenu de recombinaison renvoie à quatre propriétés dynamiques selon Dierickx et Cool (1989) qui permettent à différencier véritablement chaque entreprise de l'autre dans un même secteur :

**a. Les déséconomies liées au temps<sup>31</sup> :**

Tout concurrent tentera de dupliquer le stock d'actifs d'une autre firme rapidement, doit encourir un coût beaucoup plus élevé en augmentant le flux de ressources allouées à la construction de son stock. C'est-à-dire ces économies d'accumulation génèrent des avantages au premier servi qui ne peuvent pas être copiés aux mêmes coûts par les retardataires. Ceci demande des investissements financiers plus importants (K Cool, 2000). Certains auteurs trouvent alors qu'il n'est pas évident par tous les moyens de rattraper ce genre de retard<sup>32</sup>. Le temps coute cher.

**b. Les avantages liés à la masse d'actifs :**

Une firme avoir un stock d'actifs important elle peut aisément l'augmenter par rapport à ceux qui possèdent un niveau faible. La différence entre les deux s'amplifie à travers le temps. La raison est que l'accumulation est exponentielle, expliquent Dierickx et Cool.

**c. L'interconnexion entre actifs :**

Lorsqu'il s'agit d'une relation d'interdépendance entre les actifs, l'accumulation de ces derniers se fait en combinaison, étant donné que l'augmentation de niveau du stock de chaque actif dépend des autres. Cette interconnexion engendre une véritable propriété particulière à la firme le fait qu'elle engendre certains phénomènes contribuant à l'originalité des sources de succès :

**d. L'ambiguïté causale :**

Ce concept est employé par Barney (1986) pour expliquer la difficulté des concurrents à soulever la relation de causalité des ressources qui sont à l'origine de succès de l'entreprise.

---

<sup>31</sup> Pour savoir plus, il est conseillé de voir Karl COOL "La durabilité des ressources uniques", 2000, p (127-154).

<sup>32</sup> Dans l'avancement de notre analyse nous verrons qu'il s'agit des entreprises par des manipulations stratégiques peuvent non seulement rattraper le retard mais devancer le leader en modifiant les règles du jeu concurrentiel.

Plus la combinaison des actifs est complexe, plus cette ambiguïté est importante, parfois même pour le dirigeant.

Il ressort de ces travaux que l'entreprise peut forger un avantage concurrentiel durable et de se distinguer de ses concurrents à travers l'accumulation dynamique de ses ressources. Mais les imperfections de marché peuvent aussi à leur côté assurer une certaine durabilité des inerties entre les entreprises.

## **2-2- Marché de ressources imparfait et incomplet :**

Plusieurs auteurs trouvent que l'approche basée sur les ressources constitue une nouvelle théorie de la firme. Elle différencie cette dernière du marché par les processus de coordination de ressource qui sont au cœur de la réflexion stratégique de l'entreprise. Il est important de rappeler que les ressources elles-mêmes peuvent être à l'origine de l'avantage concurrentiel Wernerfelt (1984), Barney (1986,1991). Et l'accumulation et l'interaction de ces ressources dans un réseau complexe renforcent leur propriété particulière qui rendent par la suite leur imitabilité et transférabilité difficiles (Dierickx et Cool (1989)). A ces deux dimensions internes, Pétéraf (1993) ajoute deux autres externes liées aux caractéristiques du marché. Il affirme que la réunion de ces quatre conditions assure la durabilité de l'avantage concurrentiel :

### **a- Conditions liées à la firme (en interne):**

**L'hétérogénéité des ressources :** les firmes ne possèdent pas les mêmes ressources. A cela s'ajoute le principe qu'il s'agit des ressources plus stratégiques que d'autres. Cette valeur stratégique joue le rôle différenciateur en permettant à la firme de réaliser une rente supérieure, dit rente Ricardienne.

**Concurrence limitée ex ante :** les configurations complexes des ressources engendrent des systèmes inédits qui sont, *a priori*, non connaissables par les concurrents potentiels. Cette ambiguïté causale contribue à la singularisation de la firme et à l'exclusivité d'une quasi-rente.

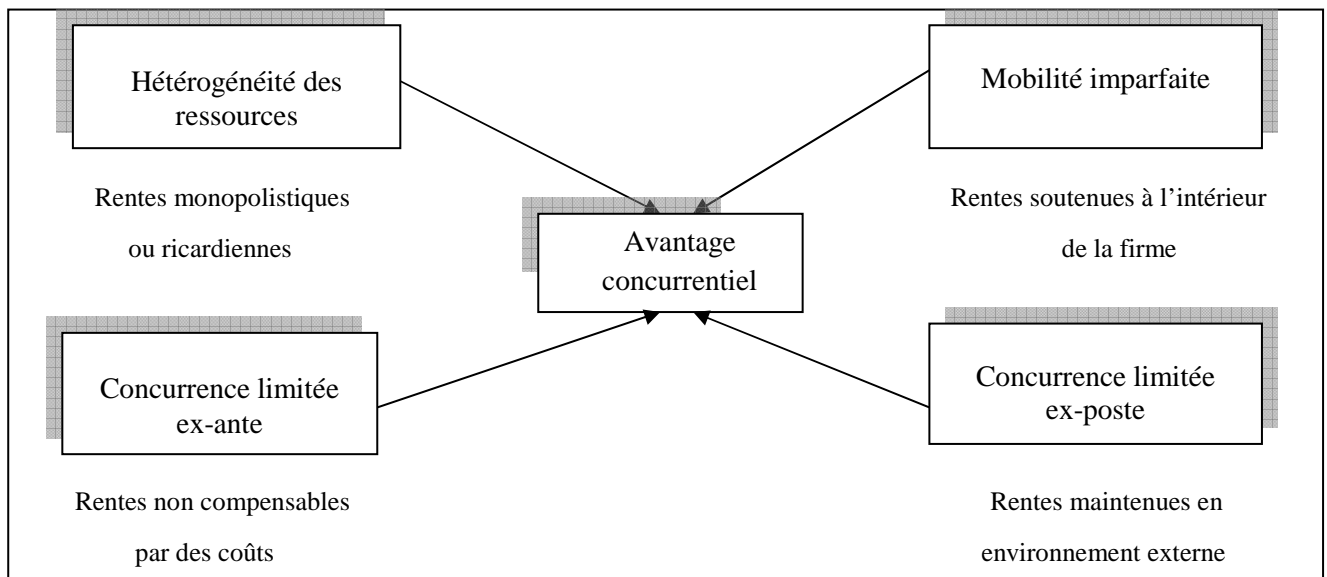
### **b- Conditions liées au marché (en externe) :**

**Concurrence limitée ex poste :** Rumelt (1984) évoque qu'il s'agit des "mécanismes isolants" qui empêchent, *a posteriori*, les concurrents de reproduire la même stratégie gagnante ou d'en éliminer les gains. Il considère que la rente générée par ce biais n'est pas compensable par des coûts.

**Mobilité imparfait** : il s'agit des ressources (surtout intangibles ou complexes) qui ne font pas l'objet d'échange dans un marché (ex : réputation). Cette condition permet à l'entreprise de garantir une certaine durabilité de son avantage concurrentiel.

Par la figure suivante Pétéraf (1993) illustre la contribution des ressources à la détention d'un avantage concurrentiel sous la réunion des quatre conditions :

**Figure 5 : Ressources et détention d'un avantage concurrentiel d'après Pétéraf (1993)**



**Source** : S Fauvy, 2011, p 24.

Il est clair que l'approche basée sur les ressources aborde la construction d'un avantage concurrentiel sous un double ancrage. A l'intérieur de la firme, tout ce qui concerne les attributs stratégiques des ressources et leur configuration particulière plus à d'autres propriétés dynamiques d'accumulation. Et à l'extérieur de la firme, par l'incapacité des entreprises rivales à dupliquer les éléments de succès de l'entreprise pour raison de l'ambiguïté causale et l'imperfection du marché. En effet ces deux options constituent deux faces d'une même pièce. Plus l'ambiguïté causale est importante plus la mobilité des ressources est imparfaite.

En guise de synthèse, l'approche basée sur les ressources s'appuie sur l'originalité des ressources pour expliquer l'obtention d'un avantage concurrentiel (la raison d'être de cette approche). C'est-à-dire que plus ces ressources ont une valeur stratégique importante (rares, de valeur, inimitables, non substituables et non transférables) plus l'entreprise aura la possibilité de créer et préserver ses rentes. Au même moment la persistance de ce différentiel entre les entreprises dépend de l'existence d'imperfections sur le marché des ressources, que Barney (1986) définit comme « *marché des facteurs stratégiques* ». L'entreprise peut



s'approprier donc à travers l'utilisation de ses ressources de différents types de rentes (F Prévot et al, 2010) :

- **Ricardiennes** : elles proviennent d'une qualité supérieure des ressources impliquées dans le processus de production et de la rareté de ces ressources.
- **Monopolistiques** : elles reposent sur la possibilité de proposer une offre différenciée, d'ériger des barrières à l'entrée dans l'industrie ou de profiter d'un avantage au premier entrant (*First Move Advantage*).
- **Quasi-rentes** : elles proviennent de la différence entre la valeur d'acquisition d'une ressource et la valeur générée par son utilisation.
- **Schumpeteriennes** : elles sont liées au développement de nouvelles ressources ou à leur utilisation sous de nouvelles formes.

Revenons à notre question de recherche, ce mode de réflexion avance des considérations excessivement significatives quant à la mise en exergue d'une relation de cause à effet entre les ressources interne et l'avantage concurrentiel. A savoir qu'une combinaison spécifique de ressources rares et idiosyncratiques peut faire la différence. En fait, les travaux qui viennent d'être recensés forment “ *le noyau dur des contributions constituant le socle original de l'approche RBV qualifiée de « classique »* ” (Acedo et al, 2006 ; Newbert, 2007). L'utilité de la présentation de ces travaux est d'expliquer l'importance stratégique des ressources internes et leurs capacités à créer des différences entre les entreprises. Ceci en tenant compte de leurs qualités comme aussi par une judicieuse combinaison dans un système productif. C'est-à-dire cette approche nous accorde un véritable apport théorique pour répondre à notre question. Ceci nous pouvons le résumer en trois principes.

### **III. Les apports de la RBV :**

En effet, nous avons pris cette approche comme cadre de référence le fait qu'elle affirme explicitement une relation de cause à effet entre les ressources internes et l'avantage concurrentiel. Même si nous spécifions dans notre questionnement que nous cherchons une relation avec les compétences. Ces dernières ne sont, en fait, que des ressources internes. Les deux principaux fondateurs de la RBV affirment cette dimension. Wernerfelt (1984) définit les ressources comme “ **tout** ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme donnée... “. Ainsi, Barney (1991) les définit comme “**tout** les actifs, capacités, etc. “. Ceci laisse transparaître que les compétences ne sont qu'une catégorie des ressources constituant le portefeuille de l'entreprise. À cet égard, nous pouvons repérer les apports de la RBV sous trois principes :

## **1. Classer les ressources internes au premier rang dans l'analyse concurrentielle :**

Avant tout, le milieu des années 80 était dominé par l'analyse de l'économie industrielle (Porter, 1980) dans le domaine stratégique. En se reposant sur le volet extérieur de l'entreprise, les dimensions internes étaient quasiment niées. Par son succès qui était flamboyé (T Durand), il n'était pas évident à cette époque l'émergence d'une approche par une telle résonance et qui rend les facteurs internes au premier rang dans l'explication des sources de l'avantage concurrentiel. L'Approche basée sur les ressources donc l'a fait ! Etant la première approche qui se penche explicitement à l'intérieur de la firme pour mettre l'emphase sur les facteurs internes. La RBV donc a contribué à frayer le chemin à la reconnaissance du caractère stratégique des ressources, et particulièrement des compétences dans les sciences de gestion. C'est pour cela qu'un tel retour vers les origines de la RBV nous semble pertinent.

## **2. Définir les caractéristiques stratégiques de ressources et les mécanismes de leur appropriation :**

« Création et maintien de l'avantage concurrentiel » conférée aux ressources, par hypothèse, est le postulat fondamental sous-jacent de la RBV. Initialement, avoir le but d'expliquer les différences de performance entre les entreprises appartenant au même secteur d'activité, cette approche a affirmé que l'hétérogénéité des dotations en ressources des firmes est la seule réponse. Elle ajoute que cette hétérogénéité ne peut être expliquée qu'au recours aux caractéristiques des ressources possédées. Part de là, elle a distingué les ressources stratégiques en se basant, principalement, sur le test VRIN (Barney, 1986).

Tenant compte des caractéristiques des compétences (citées auparavant) notamment qu'elles soient dynamiques, inventives et originales, elles : “... *présentent potentiellement tous les attributs caractéristiques d'une ressource clé selon les canons théoriques de la théorie des ressources*“ (Wright, Mac Mahan et Mac Williams ; 1994). Par cela la RBV a attribué un caractère stratégique aux compétences. Ceci veut dire qu'elle les met à la source de l'obtention de l'avantage concurrentiel.

D'un autre côté la RBV a prouvé que les propriétés dynamiques sont plus importantes en tant que facteurs différenciateurs. Les compétences qui existent, se façonnent, se contextualisent selon la situation (T Durand, 1998), peuvent être de véritables propriétés dynamiques si elles sont mieux exploitées. C'est-à-dire que les mécanismes d'appropriation peuvent se représenter dans l'interconnexion particulière des compétences qui n'est qu'un résultat de leur accumulation par un processus socio-technique difficile à reproduire (c'est le principe sur lequel nous fondons la deuxième partie). Par ce biais elles singularisent

parfaitement l'entreprise. Les déséquilibres et les imperfections des marchés de cette ressource particulièrement entretiennent cette singularité. Ce principe de la RBV valide notre hypothèse théoriquement.

### **3. Créer une piste féconde d'enrichissement théorique et pratique au sujet des compétences:**

L'approche fondée sur les ressources a servi de base à la naissance de différents courants fondés sur le management stratégique des compétences surtout. Non seulement que les compétences ont connu une forte préoccupation des auteurs dans les années 1980, mais cette approche a contribué considérablement à les mettre au cœur de l'analyse stratégique. Depuis, plusieurs recherches ont s'efforcé de mettre les compétences au cœur de l'analyse stratégique.

Sans aucun doute la RBV constitue l'Approche Mère la plus diffusée et qui est à l'origine des autres courants dérivés (F Prévot, 2010). Son fort intérêt réside dans sa capacité à répondre aux bouleversements qu'ont connus l'environnement. Tel qu'il est affirmé par Durand (2000), elle est considérée comme « un cadre théorique adapté et pertinent pour comprendre réellement l'origine de la performance des firmes ». Dès lors, elle constitue le catalyseur et la source d'inspiration des chercheurs en management stratégique. C'est-à-dire, *“les partisans de la théorie RBV ne se sont pas contentés de se féliciter de l'intérêt rencontré par cette théorie”* Barney (2002). Bien au contraire, ils ont développé de nouvelles recherches qui se fondent majoritairement sur la notion de compétence en lui accordant une position au cœur de la réflexion stratégique. C'est là où nous estimons l'importance de l'exploit de la RBV.

Toutefois, même étant nouvellement construit, la RBV a vite rencontré des critiques virulentes. La relation de cause à effet entre les ressources internes et l'avantage concurrentiel a fait l'objet de la réponse des questionnements sur l'hétérogénéité des performances entre les firmes mais sans qu'elle soit bien expliquée. Alors si nous supposons que les compétences sont à la source de l'obtention de l'avantage concurrentiel de telles analyses ne suffisent pas.

A ce moment, même si cette approche, dans sa version classique, nous a servi dans l'affirmation du principe de base théoriquement. C'est-à-dire sur la mise en relation des ressources internes avec l'obtention de l'avantage concurrentiel, plusieurs limites sont recensées. Par ce fait nous procéderons dans la partie suivante au repérage de ces limites en se basant sur des écritures théoriques. Mais aussi à l'identification de nouveaux développements qui nous serviront au prolongement de notre analyse.

## **SECTION III**

# **COMPETENCES ET *RESOURCE BASED***

## ***VIEW***

Notre principe de base est clairement annoncé par l'approche basée sur les ressources. Une relation de cause à effet entre les ressources internes et l'obtention d'un avantage concurrentiel constitue le point de départ de toute autre analyse. Toutefois cette approche demeure avare en termes d'explications. C'est-à-dire que le chemin vers la vérification d'une telle hypothèse ne dote pas de solides orientations à suivre. L'ambiguïté conceptuelle de cette approche et son caractère tautologique sont souvent les plus citées comme des limites.

Ainsi les compétences comme facteurs internes ont certaines spécificités et caractéristiques que la RBV ne les prend pas en compte. En effet, avant plus de dix ans cette question a été déjà posée dans la littérature. T Durand (1998) s'est interrogé en disant que: *“.. soit la compétence s'apparente à la notion de ressource et la théorie de la ressource se suffit à elle-même, soit le concept de compétence apporte une dimension complémentaire à l'analyse....”*. En réalité, nous ne voyons aucun rejet des deux suppositions posées par l'auteur, d'ailleurs c'est son avis. Au contraire elles apparaissent étroitement complémentaires. La première confirme que les hypothèses de la RBV sont autant valables pour les compétences quant à son adoption d'un large éventail de ressources. C'est-à-dire les compétences font partie de cet éventail en tant qu'objet d'analyse, et donc théoriquement sont à la source de l'obtention d'un avantage concurrentiel (les apports de la RBV). Alors que la deuxième, en se reposant sur la spécificité du concept, une prolongation d'analyse semble incontournable.

Par ce biais d'autres recherches ont été développées constituant une nouvelle génération de la RBV, souvent regroupées sous le Modèle des Ressources et des Compétences. Avant de les évoquer, nous suggérons d'avancer certaines impasses tenant compte notre objet de recherche. Pour en clarifier, il nous semble important de citer quelques points de vue des auteurs sur la dichotomie ressources – compétences. Ceci sert justement à mettre en relief les spécificités conceptuelles de chacun pour ensuite procéder au repérage des limites.

## **I- Les limites de la RBV :**

### **Dichotomie Compétences – Ressources :**

E Penrose en 1959, signalait une distinction cruciale entre les ressources et les compétences de l'entreprise : *“ les ressources représentent un ensemble de services potentiels, pour la plus part d'entre elles, elles peuvent être définies indépendamment de leur mise en œuvre, alors que les compétences de l'entreprise ne peuvent être définies de la sorte.*

*Elles font référence à la fonction, à l'activité* “. C'est le caractère intangible qui est en jeu. Dans cette optique plusieurs voix se sont élevées pour souligner l'importance accrue des ressources intangibles, non au détriment des autres (tangibles), mais parce qu'elles sont mieux qualifiées d'être stratégique. Dans le même sens, (Foss, 1996) affirme que : “... *Tout actif ou ressource tangible est par nature identifiable, c'est-à-dire achetable et/ou imitable, donc non source d'avantage concurrentiel* “<sup>33</sup>.

Plus au caractère intangible, d'autres auteurs partent plus loin pour mettre en valeur le facteur humain. St-Amant et Renard (2004) proposent une typologie des ressources incluant ressources physiques, financières, technologiques et organisationnelles. Ces deux auteurs ne distinguent pas une catégorie de ressources basée sur les individus. C'est-à-dire qu'ils les considèrent comme une catégorie particulière d'actifs porteuses de connaissances et dotée d'une intelligence pratique<sup>34</sup>. A cet effet cet actif doit être examiné plus spécifiquement, ce qui nécessite de lever les limites et prolonger l'analyse.

#### **1- Absence de consensus de définition et difficulté de mesure:**

Le concept de ressources utilisé par la RBV en tant qu'objet d'analyse est considéré vague dont sa définition ne fait pas l'unanimité (Foss 1998, Williamson 1999, Priem et Bulter 2001)<sup>35</sup>. Ceci tient à la forte divergence des auteurs (J L Arrègle et al, 2000). Bontis (1991) va même jusqu'à expliquer cette profusion de termes par la quête de reconnaissance de certains auteurs qui créent ou utilisent de nouvelles expressions pour se différencier des autres. D'une part, la difficulté de contourner ce concept et l'absence de définition figée constituent un frein de mesure et d'opérationnalisation. De l'autre, il s'agit une pléthore de concepts affecte négativement l'unicité du niveau d'analyse (compétences, capacités, processus, routines, etc.) (J L Arrègle et al, 2000). C'est ce qui est reconnu par fragmentation du champ théorique.

Ce dernier est expliqué par Sanchez et Heene (2010, p. 116) par le fait que : “ *le concept de ressource proposé par les fondateurs de la RBV notamment Barney est basé sur une abstraction tellement vague, qu'il n'y a pas de base conceptuelle dans la définition des ressources qui permette de distinguer si quelques chose est ou non une ressources contribuant à l'efficacité et l'efficience* “. De ce fait chaque sous-approche prône la prédominance sur un niveau d'analyse spécifique. Ce qui a conduit à une “ *prolifération de modèles interprétant les significations de ressources de valeur stratégique dans différentes*

---

<sup>33</sup> Source : T Durant, 1998, p 6.

<sup>34</sup> Source: I Fall, 2008, p. 42.

<sup>35</sup> Idem

*firmes et différents contextes de marché*“ (Sanchez et al, 2010)<sup>36</sup>. Pour certains auteurs (Priem et Bulter 2001, Williamson 1995)<sup>37</sup> cette prolifération est un risque inhérent.

## **2- Les limites d'actionnabilité :**

Une question importante ressort dans le cadre de la RBV quant au recours aux spécificités des compétences qui renvoient à son caractère tacite et intangible. En fait, il s'agit d'un potentiel non activé et que la représentation des compétences ne se définit qu'à partir de leur engagement dans l'action (vu dans les caractéristiques). Il faut donc se demander que : si ce potentiel ne soit pas activé, comment peut-on octroyer à une compétence un caractère stratégique ou non ?

Initialement proclamé par Porter (1991) disant que : *“ les ressources n'ont pas de valeur en elles-mêmes, mais parce qu'elles permettent aux firmes de réaliser des activités qui créent des avantages sur certains marchés ”*, et que : *“ la création de valeur résulte de la réalisation d'activités, les ressources n'étant qu'un intermédiaire dans la chaîne de causalité ”* (1991, p. 108)<sup>38</sup>. A ce moment, l'évaluation se fait sur les outputs de ce potentiel. Tenant compte que l'avantage concurrentiel ne peut être vérifié que par la création de valeur d'usage aperçue sur le marché. La RBV adopte une vision positiviste (J Liouville, 2008) disant que toute ressource stratégique peut être à la source de l'obtention de l'avantage concurrentiel, sans définir en mieux *“ Comment ? ”*.

D'autant plus, que même pour avoir une grande valeur stratégique, ceci repose sur une meilleure combinaison des compétences dans un système interactif (Amit et Schoemaker, 1993). Cet aspect est déjà évoqué par Black et Boal (1994) lorsqu'ils distinguent entre ressources limitées et ressources systèmes. Ces deux auteurs considèrent que seulement ces dernières qui peuvent générer des avantages concurrentiels durables. A cela, la RBV se contredire, d'un côté évoque l'ambiguïté causale qui due au phénomène d'interconnexion des actifs, et de l'autre d'une évidence de mesure de ces actifs individuellement par le teste VRIN. Alors que si ces actifs viennent d'être isolés pour les mesurer, ceci les rendre exposés à l'imitation puisqu'ils sont identifiables. Traiter les ressources d'une manière séparable signifie une négligence importante de la dimension organisationnelle. C'est dans ce sens où de nombreux auteurs réclament des analyses complémentaires aux enseignements de la RBV (Durand, 1998 ; Sanchez et Heene, 1997).

Mais avant cinquante ans, il faut avouer que Penrose (1959) a déjà évoqué ces deux principes. Le premier renvoie aux *“ services des ressources ”*. Elle explique que les inputs du

---

<sup>36</sup> En effet nous revenons sur cet aspect plus tard, dont nous tirons d'autres enseignements.

<sup>37</sup> Source: S Fauvy, 2009, p17.

<sup>38</sup> Source: S Tywoniak, P 32.

système de production ne sont pas les ressources elles-mêmes, mais les services qu'elles apportent. Et le deuxième est que *“la combinaison des ressources humaines et matérielles, qui par interaction, peuvent créer des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque firme”*. Elle ajoute aussi que : *“ la capacité d'une entreprise à se différencier de manière durable est liée à la qualité de sa combinaison de ressources”* (Penrose, 1959). Force est de constater que la firme doit être perçue comme un système orienté vers la création de valeur, dont les compétences n'est qu'une composante de ce système. C'est là justement que nous prétendons la défaillance explicative de la RBV.

### **3- Les limites statiques et d'opérationnalisation :**

Logiquement, les compétences sont incluses dans un processus de réalisation de produits et/ou services destinés au marché. Pour que ce dernier décide enfin la valeur de cette offre. Deux idées de base peuvent se déduire. D'un côté celle du processus de production interactif permettant la mise en action de ces compétences pour les transformer en produits. De l'autre, l'idée que le marché étant la sanction ultime pour l'entreprise n'est qu'une composante de l'environnement externe (J L Arrègle et al, 2000). A cet égard, il s'avère clairement que ce genre d'articulations n'a pas pris une grande importance dans les analyses de la RBV. D'ailleurs ce sont les critiques les plus virulentes étant même qu'elles n'étaient pas contestées par ses fondateurs (Wernerfelt, 1995)<sup>39</sup>.

Priem et Butler (2001) ont indiqué que la construction de l'approche basée sur les ressources dans sa version initiale s'incarne dans ce qu'on appelle l'empirisme positiviste<sup>40</sup>. Ils expliquent que leurs énoncés sont toujours considérés vrais. Prenant l'exemple des arguments avancés par Barney (1991), ils réclament que ce dernier : *“...a défini les ressources créatrices de valeur par le fait qu'elles permettent d'améliorer l'efficacité et l'efficacités, quant aux avantages compétitifs, ils sont définis comme amélioration de l'efficacité et de l'efficacités. Il est évident qu'une telle argumentation ne peut pas prétendre à intégrer un contenu empirique...”* (Priem et Butler, 2001)<sup>41</sup>. Ces deux auteurs considèrent que cette approche ne dispose pas de précisions sur la chaîne de causalité. C'est-à-dire son explication demeure vague et correspond simplement à dire que : *“l'entreprise a un avantage concurrentiel si elle a un avantage concurrentiel”*. Dans une telle logique ses hypothèses ne font pas l'objet d'un teste empirique.

---

<sup>39</sup> Source : J Liouville, 2008, p. 11.

<sup>40</sup> Les recherches qui s'inscrivent dans cette lignée de l'**empirisme positiviste** ont pour objectif d'élaborer des théories à partir de tests d'hypothèses, analysées au moyen d'outils statistiques appliqués à l'étude d'échantillons considérés comme représentatifs du réel. En principe, les hypothèses donnent lieu à une modélisation à l'occasion de leur « opérationnalisation », leurs énonciations se révèlent « **toujours vrais** », par leurs fondateurs (J Liouville, 2008, P7).

<sup>41</sup> Idem.



Quant à notre question de recherche, nous sommes dans l'obligation de vérifier que les compétences sont à la source de l'obtention de l'avantage concurrentiel, et non seulement se référer à un paradigme qui confirme l'hypothèse "*héroïquement*" (Un concept utilisé par J Liouville (2008) pour exprimer le fort positivisme sur lequel se fonde la RBV). Dans cette optique la RBV a été souvent décrite comme statique.

Ainsi, dans une courte énonciation, la RBV interprète extrêmement positivement l'environnement externe (J L Arrègle et al, 2000). Elle avance que par le biais du marché des facteurs imparfaits des barrières à l'imitation se construisent et donc rend les ressources internes suffisamment protégées. Ce positivisme "lui faire oublier" que par ce même marché, l'entreprise peut être expulsée de la concurrence. C'est ce qui était signalé par L Renard et al (2007). Ces auteurs considèrent que "*les concurrents par des manœuvres stratégiques font bouger les conditions de l'avantage concurrentiel, l'organisation risque de se retrouver avec des actifs qui n'auront plus aucune valeur*".

L'idée de l'immobilité doit être considérée donc comme une faiblesse et non comme une force. Autrement-dit, le fait d'avoir une entreprise confrontée avec un environnement en transformation, devra nécessairement faire évoluer sa dotation en ressources pour maintenir à long terme l'avantage concurrentiel. Par ce fait les ressources doivent être appréhendées sous l'angle de l'évolution de l'environnement et donc évolution dynamique (ceci dépend du rythme du changement de l'environnement où l'entreprise exerce son activité).

En guise de synthèse, la RBV considère que l'entreprise s'impose simplement par ses ressources stratégiques pour avoir un avantage concurrentiel (I Fall, 2008). Marchesnay (2002) affirme que cette approche "*qui se voulait dynamique n'est ni plus ni moins qu'une approche quasiment immobile et statique*"<sup>42</sup>.

Nous pouvons dire que la RBV a analysé la relation de cause à effet entre les ressources et l'avantage concurrentiel isolément. C'est-à-dire qu'elle a négligé tous facteurs dépendants tels que la stratégie, le type d'environnement, etc. Il s'agit une certaine exagération d'une relation mécanique disant que toute ressource stratégique forge un avantage concurrentiel. Par ces prédictions cette approche ne laisse pas ou peu de marge à une vérification empirique. Alors que même le modèle VRIN est critiqué d'où l'ambiguïté conceptuelle qu'il l'empreint disant que "*les efforts pour l'appliquer à une identification claire des ressources qui représentent une valeur stratégique pour les firmes sont virtuellement impossibles ex ante, et très problématiques et inévitablement conjoncturels ex poste*" (Sanchez et al, 2010). Ces éléments accusent la RBV d'être tautologique. Nonobstant, cette limite n'a pas pu vraiment mettre en cause les prédictions de cette approche. Alors que

---

<sup>42</sup> Source: Ibrahima Fall, 2008, P 44.

toute théorie qui ne peut être vérifiée empiriquement risque de se disparaître. Ceci est expliqué par J Louville (2008) dans son article “ *la valeur des tautologies pour la recherche en management stratégique en question : les enseignements du cas de la théorie RBV* “, 2008.

### **Tautologie VS Fort potentiel :**

Par consensus, les auteurs réclament que si l'approche fondée sur les ressources a connu un succès croissant, la majorité de ses travaux réalisés sont de nature théorique. “*Lorsque des études empiriques sont entreprises, la vision adoptée est alors fréquemment statique*“ (J L Arrègle et al, 2000). L'ambition étant plus de décrire les ressources détenues par l'organisation que de s'interroger sur la dynamique de leur acquisition et de leur gestion (B Moingeon, 2000). Ces limites renvoient à plusieurs causes. D'un côté à la difficulté de mesure, à la nouveauté des questions posées, à la nécessité de mettre au point des méthodologies et des instruments de mesure nouveaux et pertinents, et au choix limité des industries typiques (pharmaceutique, cinématographique, d'audit, etc.) dont la mesure est plus simple de certaines ressources ou compétences (J L Arrègle et al, p 49).

D'un autre, des limites s'avèrent plus délicates dites “de naissance“, qualifie la RBV de **tautologie**<sup>43</sup>. J Louville (2008) explique que par une relation d'évidence, elle ne peut pas prétendre à une vérification de sa validité par les méthodes de l'empirisme. Donc pas de valeur sur le plan scientifique. Ici nous rejoignons la remarque de Williamson (2001) que “ *ceux qui présentent des théories mais refusent d'accepter le défi de l'opérationnalisation devraient en fin de compte laisser la place au profit de ceux qui y parviennent* “.

En effet, cette approche constitue l'objet d'un large débat en raison de la nature tautologique de ses premiers énoncés (Porter, 1991 ; Priem et Butler, 2001; Arend, 2003). En général, une tautologie signifie que : “*son contenu informationnel comme trivial, son potentiel est donc incarné dans son fond, c'est-à-dire que la conclusion susceptible d'en découler constitue une simple redondance par principe et en conséquence, une telle conclusion n'a aucune valeur informative*“. Suite à son questionnement de savoir si les tautologies (la RBV dans notre cas) doivent faire l'objet d'une condamnation systématique en matière scientifique (sans rentrer dans les détails étant n'est pas notre sujet de base), cet auteur a pu arriver à une conclusion importante qui peut nous servir.

---

<sup>43</sup> En effet, Jacques Liouville (2008) dans son article : « **La valeur des tautologies pour la recherche en management stratégique en question : Les enseignements du cas de la théorie RBV** » a pu conclure que les critiques dont la théorie RBV fait l'objet sont concentrées sur leur caractère d'être classée dans l'empirisme positiviste, alors que cette théorie peut s'étendre à d'autres types de recherches : Framework (2<sup>ème</sup> type) ou Contribution théorique à une discipline scientifique (3<sup>ème</sup> type) où ces critiques “*ne suffisent pas pour légitimer la demande de sa relégation en dehors de l'espace des corpus théoriques applicables en management stratégique*“ (J Liouville, p. 5).

Il affirme qu'avant de condamner une théorie pour cause de tautologie, il faut savoir faire le partage entre la "forme" et le "fond". C'est-à-dire qu'au delà de sa forme (tautologique), une telle théorie peut apporter un éclairage instructif et fertile. C'est-à-dire qu'elle puisse mettre en lumière des éléments et relations généralement négligés du fait de la difficulté à les comprendre. L'hétérogénéité de performance entre les firmes appartenant au même secteur d'activité demeure ici la difficulté à comprendre qu'a pu relever la RBV. Ceci par le recours aux attributs stratégiques des facteurs internes. C'est particulièrement dans ce sens que nous avons privilégié de faire un retour vers les racines de la RBV pour montrer son fort potentiel même n'étant pas opérationnel.

L'impressionnant pour la RBV est qu'après une telle critique qui risque de la rejeter sur le plan scientifique, selon cet auteur, ceci au lieu de la marginaliser, il l'a rendu plus visible, ce qui a contribué à la dynamiser<sup>44</sup> ! Nous considérons que justement c'est le principe du dynamisme que la RBV a perdu dans ses analyses. Alors ce phénomène étrange est évoqué par Barney (2002) lorsqu'il a affirmé que : *"...les auteurs les plus influents du champ du management stratégique (dont, au premier rang, Michael Porter) aient adressé des critiques exacerbées à la théorie RBV a finalement plus contribué à développer sa notoriété qu'à la réduire à une théorie marginale"*. Cette réalité ne peut être expliquée que par le Fort Potentiel de la RBV. Bien évident, J Liouville montre que *"le plus grave pour la RBV, ce n'est pas de présenter des anomalies de forme, puisque leur prise en considération peut permettre de les éliminer"*. Il ajoute aussi qu'*"en revanche, en l'absence de « fond », cette théorie n'aurait certainement pas connu l'engouement qu'elle a soulevé"* (p. 24).

En effet, une telle conclusion nous apparaît excessivement importante. C'est-à-dire que même étant tautologie, la RBV a pu imposer une relation d'évidence mettant les ressources internes à l'origine de l'obtention d'un avantage concurrentiel. C'est par cet aspect que nous trouvons qu'un tel retour à la RBV "originelle" est important. Mais pour vérifier notre hypothèse sous une vision de stratégie et gestion des compétences, nous trouvons qu'il est primordial de se référer aux recherches développées ultérieurement réussissant à construire tout un Modèle des ressources et compétences.

---

<sup>44</sup> Idem.

## **II- Approche Basée sur les Ressources vers Modèle des Ressources et des Compétences :**

Avoir l'ambition de renforcer les hypothèses avancées par la RBV et de défendre ses postulats de départ plusieurs auteurs ont marqué leur forte participation dans ce courant. Les plus reconnus sont Hamel et Prahalad (1990), Teece Pisano et Shuen (1997), Nelson et Winter (1982), Grant (1996), Conner et Prahalad (1996), Sanchez et Heene, (1997,2010). Ces auteurs prétendent pallier les lacunes et parallèlement et surtout étendre le potentiel prédictif de la RBV. Ce dernier étant fondé sur la définition des origines de l'avantage concurrentiel à l'intérieur de la firme, chaque sous-approche émergente prône la prédominance sur un type de ressources pour expliquer cette relation de causalité.

A ce titre, une distinction est faite entre, nécessairement, quatre perspectives la «théorie des compétences centrales » (Hamel et Prahalad, 1990), « la théorie des capacités dynamiques » (Teece, Pisano et Shuen, 1997), « la théorie évolutionniste» (Nelson et Winter, 1982), ou encore, la « théorie de la connaissance » Spender (1996), Grant (1995, 1996), Kogut et Zander, (1992). Grâce à ces nouveaux développements que le courant basé sur les ressources connaît une révolution théorique. Il mérite le statut d'un Modèle des Ressources et des Compétences (désormais noté : MRC) (S Tywoniak, 2005).

Nonobstant, en adoptant différents niveaux d'analyse, ces nouveaux développements se convergent dans un même objectif. De nombreux travaux ayant déjà opéré des synthèses sur ces quatre approches. De notre part, nous suggérons de présenter, très brièvement, une synthèse sur ces travaux sur lesquels nous fonderons la suite de notre analyse. Cela tout en asseyant d'examiner la relation de contribution des compétences dans la construction d'un avantage concurrentiel :

### **1- L'Approche basée sur les connaissances (*Knowledge-based View*) :**

Ce courant de connaissance est émergé, selon T Durand (1999) comme extension naturelle de l'Approche basée sur les Ressources RBV. La prédominance est accordée à une ressource en particulier : la connaissance. Fondée principalement par Spender (1996), Grant (1995, 1996), Kogut et Zander (1992), cette approche exprime l'importance que joue la firme en tant qu'entité dans la création, le stockage et l'utilisation des connaissances (F Prévot et al). Elle se focalise plus sur la compréhension des mécanismes qui permettront la coordination des connaissances que de leur diffusion entre les individus. Elle avance deux postulats fondamentaux : la firme existe parce qu'elle permet la création d'une communauté sociale plus efficace que le marché dans la combinaison de connaissances. Et les frontières de la firme sont déterminées par le niveau d'efficacité de cette coordination de connaissances.

Très vite, cette approche confronte des critiques induisant une confusion entre l'approche basée sur les connaissances et l'Approche des Connaissances Foss (1996), Nonaka et Takeuchi (1997). Cette dernière prétend à expliquer le caractère stratégique des connaissances par le mécanisme de leur création. Elle met au cœur de l'analyse le fait de renouvellement continu des connaissances, disant que la raison d'être de la firme est de créer en continu de la connaissance. Selon cette approche identifier l'avantage compétitif est donc équivalent à identifier les processus de gestion de connaissance et d'apprentissage à l'intérieur de la firme (Buisson, 2003).

## **2- L'approche basée sur les compétences (*Competence-based View*) :**

Par consensus c'est l'approche la plus opérationnelle parmi celles développées récemment. Elle est la plus complète (Sanchez, 2000) et la prolongation de la RBV la plus réussite (Duarnd, 1998). S'inscrit dans une perspective managériale, l'ambition de la CBV est surtout de lier les ressources internes ou particulièrement les compétences à la stratégie d'entreprise. Fondée par Hamel et Prahalad (1989, 1995), en examinant la trajectoire d'entreprises américaines et japonaises, ces deux auteurs soulignent que durant la décennie 80, *“les entreprises qui ont réussi ne sont pas celles qui ont suivi des stratégies génériques mais celles qui ont poursuivi des buts ambitieux, disproportionnés par rapport à leurs capacités et à leurs ressources”* (Ederlé et Perrot, 2002).

Ces deux principaux promoteurs du Modèle des ressources et des compétences suggèrent que ces entreprises ont connu le succès car elles raisonnaient en termes de compétences clés, de portefeuille de compétences, plutôt qu'en termes de portefeuilles d'activités. C'est-à-dire que ce sont les activités qui se réorganisent en fonction des compétences accumulées pour en tirer une meilleure utilisation. Dans cette approche l'entreprise est abordée du point de vue de ce qu'"elle sait mieux faire", et non plus simplement des actifs qu'elle possède (dotation). C'est justement ce qui renvoie au concept de compétences organisationnelles.

Ils suggèrent que *“ le concept de compétence peut constituer une source d'alimentation d'une nouvelle approche théorique susceptible d'éclairer la manière dont la constitution et le maintien d'un avantage concurrentiel dépendent des capacités de la firme à gérer la création et l'utilisation de ressources et de savoir “* (F Allek, 2006). Pas beaucoup loin de cette conception une autre sous-approche se construit et qui connaît actuellement un véritable engouement théorique.

## **3- L'approche basée sur les capacités dynamiques (*Capability-based View*) :**

L'approche basée sur les ressources stipule qu'une ressource idiosyncratique, rare et particulière peut être une source d'avantage concurrentiel si elle est mieux intégrée, combinée

et exploitée. C'est dans ce sens où les entreprises ont pris conscience de la valeur de leurs ressources possédées. Mais surtout elles ont commencé à développer leurs capacités à utiliser ces ressources. C'est part de là que l'approche basée sur les capacités dynamiques pose ses premières hypothèses. Disant que la singularité de la firme repose sur son aptitude à déployer, reconfigurer et construire de nouvelles compétences.

Fondée principalement par Teece, Pisano et Shuen (1997), ces auteurs définissent les capacités dynamiques comme *“l'aptitude de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes faites de divers usages de ressources spécifiques de l'entreprise”* (Sanchez, 2000). L'avantage concurrentiel dans cette perspective réside dans la spécificité de la combinaison de *“l'ensemble des ressources et capacités difficiles à échanger et à imiter, rares, appropriables et spécialisées”* (Amit et Schoemaker, 1993). Ces mêmes auteurs suggèrent que le cœur de la théorie de la ressource est non seulement de constater une dotation différente des entreprises en actifs et ressources mais surtout de souligner comment des capacités organisationnelles distinctes permettront à certaines de construire des avantages concurrentiels significatifs et durables, au moins sous certaines conditions.

Lors de cet usage, l'entreprise développe un savoir-faire qui, selon la théorie évolutionniste, s'incarne dans des routines organisationnelles spécifiques à chaque firme. Par ce biais, que le modèle des ressources et des compétences se trouve enrichi par les travaux des économistes évolutionnistes (Nelson et Winter, 1982).

#### **4- La théorie évolutionniste :**

Cette école étant économiste explique la dynamique et le comportement des entreprises par les changements environnementaux (F Amesse et al, 2006). Autrement-dit, cette dynamique naît de la confrontation des firmes aux pressions de leur environnement. Donc la manière dont elles déterminent leurs stratégies est à l'origine d'une hétérogénéité intra-sectorielle des comportements (L Renard et al, 2007). Cette perspective explique que chaque entreprise perçoit subjectivement son environnement à partir de cartes cognitives, de schémas représentationnels ou de routines spécifiques. C'est-à-dire que face à un même environnement, les entreprises adoptent des comportements différents. Par ce fait que chaque entreprise développe sa propre trajectoire sous une *“dépendance de sentier”*<sup>45</sup>.

Cette multitude d'approche a fait un grand débat dans la littérature craignant la fragmentation du champ théorique. A titre illustratif, Marchesnay (2002) déclare qu'*“ on aura compris qu'il est difficile de parler d'une théorie des ressources. Au minimum, on parlera de paradigme en émergence, en se demandant si les courants qui le traversent tendent à*

---

<sup>45</sup> Nous nous reviendrons sur ce concept plus tard.

*converger ou sont, au contraire, destinés en enrichir des disciplines différentes dans leur épistème essentiellement les sciences économiques, confrontés aux sciences de gestion ».*

Nous y trouvons que la plupart des auteurs l'estiment comme une convergence voire une richesse absolue de ce paradigme. Parce qu'en fait, ces courants se sont focalisés sur la description de la *manière* dont l'entreprise peut forger un avantage concurrentiel en mettant les ressources internes au cœur de la définition de sa stratégie que de définir les attributs que doivent ces dernières les possédées. Ils stipulent que les déterminants de différenciation des entreprises provient plus de leur manière d'utiliser, de coordonner et d'exploiter les ressources. Et que ceci dépend de leurs capacités et compétences acquises à travers un processus d'apprentissage et des expériences capitalisées.

Par ce biais, ces travaux ont pu dépasser les limites de la RBV originelle ceci en s'efforçant d'opérationnaliser les concepts et en intégrant une perspective gestionnaire dynamique à l'analyse. Ils arrivaient à passer : *“ de l'approche économiste de la RBV pour se focaliser sur une approche gestionnaire de la RBV “* Marchesnay (2002)<sup>46</sup>.

Justement dans cette perspective gestionnaire que s'inscrivent ces nouveaux développements dérivés de la RBV classique, dont nous pouvons extraire deux axes fondamentaux qui ont été adoptés <sup>47</sup> :

- La mise en valeur des ressources intangibles (connaissances, compétences, capacités et routines) étant les sources de valeur les plus stratégiques de l'entreprise, en insistant sur leur dimension organisationnelle.
- L'adoption d'une vision dynamique mettant au centre de réflexion l'interaction permanente de l'entreprise avec son environnement.

Ces courants partagent des principes communs que la RBV a peu ou pas les considéré dans son analyse. Par ce biais que leur pertinence tant empirique que théorique s'est beaucoup plus enrichie. Autrement dit, tout en réassurant l'hypothèse pour laquelle les ressources internes sous-tendent l'obtention de l'avantage concurrentiel ces courants ont réussi à se rapprocher à la réalité managériale des entreprises en rendant les concepts plus opérationnels.

---

<sup>46</sup> Source : I Fall, 2008, p. 19.

<sup>47</sup> Source : L Frank et T Burger-Helmchen « *Les capacités dynamiques : Un point de vu théorique basé sur la gestion des rentes et les options réelles* ».

### **III- Une théorie de la concurrence dynamique fondée sur les compétences :**

#### **1- D'une approche holistique :**

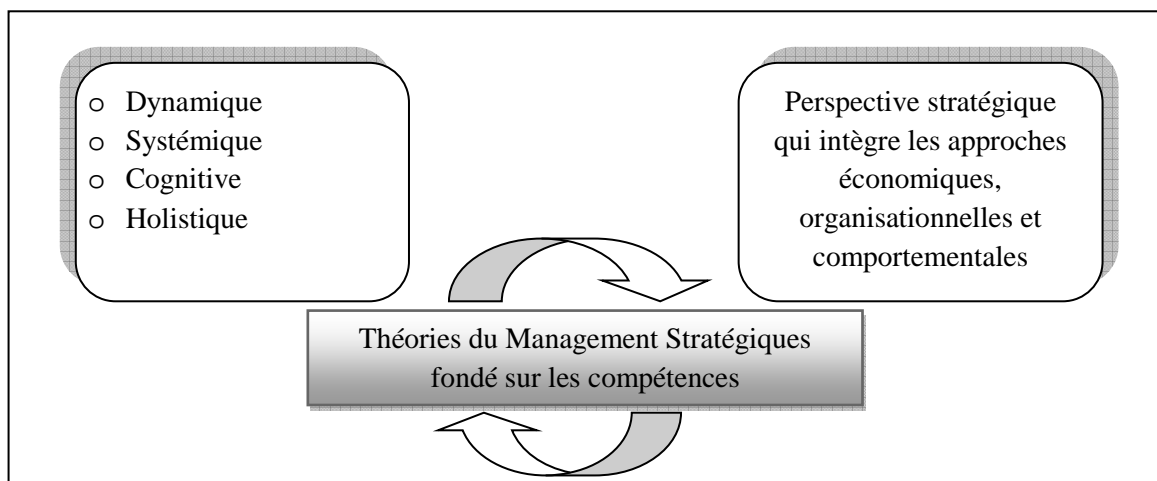
Sur cette trame Sanchez et Heene (1997) ont abouti à la fondation d'une théorie dynamique de la concurrence. Ils ont combiné les concepts de ressources, capacités et compétences sous le concept fédérateur de compétence. Pour eux, les compétences ont une dimension cognitive, dynamique et holistique (les principales caractéristiques) nécessitent l'intégration des approches économiques, organisationnelles et comportementales pour construire une théorie dynamique de la concurrence.

En fait, ils expliquent que les partisans de la théorie de l'économie industrielle définissent la firme partant de son environnement externe comme boîte noire (Porter, 1982). Et comme une théorie alternative l'approche basée sur les ressources définit la firme par rapport à sa dotation en terme de ressources en accordant peu d'importance aux interactions avec l'externe. Tenant compte de la complexité et la rapidité des changements environnementaux dont l'entreprise doit faire face, Sanchez et Heene (1997) considèrent que l'approche stratégique fondée sur l'économie industrielle et la théorie des ressources (dans sa version originelle) se trouvent dans une impasse épistémologique. Ceci est essentiellement dû aux limites liées à l'explication *ex-post* des décisions et résultats stratégiques et à la volonté de fonder les théories sur des bases essentiellement positivistes (C Dejoux, 2001).

En vue de dépasser ces limites, ils proposent une approche holistique basée sur les "compétences" qui se trouve entre ces deux extrêmes. Pour expliquer leur vision, ils ont développé le schéma suivant :

**Figure 6 : Présentation de la « Théorie de la Compétence » à partir des perspectives théoriques du management stratégique d'après R. Sanchez et A. Heene,**

**1997**



**Source :** C Dejoux, 2001, p. 204.



L'intégration de ces différentes perspectives, permet d'étudier la firme, en interne, comme un système construit d'une combinaison des actifs tangibles et intangibles. A son tour, cette combinaison s'évolue par son intégration dans un processus dynamique orienté par une vision stratégique vers la réalisation d'un objectif déterminé. Et en externe, par rapport à ses interactions avec son environnement où elle décide s'exercer. A cet effet, les auteurs définissent la firme comme " *un système ouvert, sur un marché où se trouvent principalement les concurrents, les fournisseurs et les clients comme des acteurs qui déterminent, d'une manière ou d'une autre, les règles du jeu concurrentiel dont l'entreprise doit s'adapter et s'évoluer* " (Sanchez et al, 1997).

## **2- Vers une théorie intermédiaire :**

Treize ans plus tard, ces mêmes auteurs ont développé une autre analyse plus poussée<sup>48</sup>. Tout en conservant la même réflexion, selon laquelle l'objectif est de construire une théorie dynamique de la concurrence, l'accent était mis sur les spécificités des cas étudiés. C'est-à-dire sur les types d'environnements. Les auteurs dans ce papier réaffirment que la théorie fondée sur la structure de l'industrie et la théorie des ressources sont deux grandes théories constituant une impasse épistémologique. Ce qui nécessite la construction d'une théorie intermédiaire<sup>49</sup> plus répondue entre ces deux grandes théories.

Autrement dit, le besoin de construction d'une telle théorie est émergé sous un double constat. Le premier concerne la théorie de l'économie industrielle. En effet, même si cette dernière a été remise en cause par le fait de son incapacité à répondre aux nouvelles conditions du dynamisme caractérisant l'environnement externe, elle reste encore valable dans certaines industries. Particulièrement celles qui n'ont pas, ou peu, subi des changements. Le deuxième, est plus important, concerne la théorie des ressources. En fait même si cette dernière a pu avoir un succès en se dotant d'un pouvoir explicatif. C'est-à-dire qu'elle a réussi de mettre les ressources à la source de l'obtention de l'avantage concurrentiel, elle souffre de l'ambiguïté et des contradictions inhérentes dans la conception de ses prédictions<sup>50</sup>. Ce qui entraîne une " *prolifération des modèles théoriques interprétant les significations des ressources stratégiques dans différentes firmes et différents contextes* " (p.117). Cela signifie une pléthore d'hypothèses formulées et donc affaiblissement de solidité

---

<sup>48</sup> Pour en savoir plus, voir R Sanchez et A Heene " *Grande théorie et théorie intermédiaire en stratégie : une perspective épistémologique* ", Revue française de gestion, ed : Lavoisier, Paris, N° 204/2010. P 105 – 125.

<sup>49</sup> Une grande théorie, pour ces auteurs, est qu'elle cherche à formuler des propositions essentiellement des relations de cause à effet qui s'appliquent de façon générale à tous les cas et dans tous les contextes aux phénomènes étudiés par la théorie. En revanche, une théorie intermédiaire vise à identifier les variables au niveau de l'environnement et des firmes qui déterminent les résultats concurrentiels dans certains types de contextes qui peuvent être définis par des facteurs liés à l'environnement, au niveau de la firme ou une combinaison de ces deux types de facteurs (p. 107).

<sup>50</sup> Idem.

et cohérence conceptuelle. Voilà brièvement les facteurs conduisant selon ces deux auteurs à la nécessité de développer une théorie intermédiaire de la stratégie.

Dans ce sens où Sanchez et Heene (2010) ont prouvé que l'approche fondée sur le management stratégique des compétences peut être une véritable théorie intermédiaire. C'est-à-dire qu'elle peut créer une base valide et durable à la stratégie (p. 120). D'abord, parce qu'elle met en avant des variables intellectuelles. Ceci dit que les firmes se dotent chacune d'entre elle d'un processus cognitif spécifique combinant les ressources tangibles et intangibles avec les capacités de les utiliser suivant une logique stratégique particulière.

Plus explicitement, ces chercheurs intègrent à cet égard d'autres facteurs dits *fondamentaux*. C'est-à-dire qu'aux ressources ils ajoutent les capacités de les utiliser, les processus de management pour les développer et les coordonner, la logique stratégique et la compétence de la firme qui permet l'atteinte de ses objectifs<sup>51</sup>. C'est ce dernier facteur fédérateur qui est considéré comme le niveau d'analyse permettant de relier l'interne et l'externe pour développer une théorie dynamique de la concurrence. Il est considéré comme une source d'hétérogénéité des entreprises. Puisqu'il représente "*les idées dominantes dans chaque firme qui déterminent comment celle-ci doit essayer de détecter les opportunités de création de valeur dans ses environnements et d'y répondre, voire de les créer*" (p. 120).

Ensuite, implicitement ou explicitement l'interaction dynamique entre l'entreprise et son environnement est relativement considérée dans cette approche. Disant que les ressources, capacités, processus de management et logique stratégique que la firme utilise pour construire et maintenir une compétence se varient selon le type de son environnement (Sanchez, 2008). D'ailleurs ce point constitue la force de cette approche. Une dynamique de concurrence ne signifie qu'une interaction permanente et dynamique entre les facteurs constituant le système intellectuel de la firme et les règles de concurrence de son environnement afin de créer de la valeur. L'entreprise donc se trouve dans l'obligation de faire évoluer ses ressources et capacités par la conception de nouvelles stratégies et la redéfinition de nouveaux processus en fonction des évolutions de son environnement.

Ces éléments théoriques ont été déjà évoqués dans des recherches antérieures. Maintenant, l'apport de ce nouveau développement réside dans la construction des adéquations selon différents types d'environnements. Plus explicitement, Sanchez (2008) a classifié les types d'environnements concurrentiels en trois catégories : stable, évolutif et

---

<sup>51</sup> Nous exploiterons en mieux cette distinction à la fin de la partie théorique, puisqu'elle semble assez importante.

dynamique. Chaque type nécessite, selon elle, des ressources, capacités, processus de management et des logiques stratégiques spécifiques. Ces trois adéquations qui représentent des propositions théoriques intermédiaires constituent la nouveauté de cette recherche. Dans un tableau, l'auteur récapitule quelques caractéristiques des éléments constituant le système intellectuel de la firme pour chaque type d'environnement. Autrement dit, elle tente de résumer les facteurs spécifiques contribuant à l'obtention de l'avantage concurrentiel pour chaque type de contexte<sup>52</sup>.

Nous considérons que les auteurs ici ont réussi à construire une conception de firme fondée sur le management des compétences dans les trois formes basiques d'environnements. Parce qu'en fait parallèlement, d'autres auteurs (Dupuich-Rabasse F, 2002) avancent que l'approche fondée sur les compétences n'est valable que pour les industries très compétitives où les mutations et les nouvelles technologies sont importantes. C'est-à-dire dans les environnements dynamiques.

Nonobstant, il faut faire attention que les deux logiques ne partent pas du même principe. La première tient en compte la compétence de l'entreprise dans son ensemble. C'est-à-dire même en étant dans un environnement stable la firme adopte un processus cognitif par lequel elle s'engage dans une réflexion permanente pour minimiser les coûts et de défendre sa position. Alors que la seconde raisonne en termes de compétences liées à l'activité de base. Elle vise donc les secteurs dans lesquels l'exercice de l'activité requiert un niveau important tant de savoir que de technologie. Ce sont donc des métiers où les compétences spécifiques sont fondamentalement stratégiques. Et en voie de conséquence, la concurrence est plus féroce.

Le bref de dire, le premier courant de recherche (le plus récent) s'efforce à étudier le comportement des firmes dans des contextes différents sous différentes hypothèses théoriques intermédiaires. A cet effet, Sanchez et Heene (2010) n'hésitent pas à lancer, en conclusion, un appel aux chercheurs intéressés par la recherche en stratégie en les invitant au développement surtout des testes empiriques dans chaque type d'environnement. Ces derniers servent justement à la consolidation de la base conceptuelle de telles approches intermédiaires. Et donc à la stabilisation d'une théorie dynamique de concurrence pour la stratégie relevant de tous types d'environnement. Le second courant vise les industries hyper-compétitives et très spécifiques. Le niveau d'analyse ici renvoie au métier de l'entreprise. Proprement dit, c'est la perspective fondée sur les compétences clés (CBV) initiée par

---

<sup>52</sup> Pour de plus amples d'information, consultez cet article et particulièrement le tableau page 121.

Prahalad et Hamel (1990). En fait, ceci ne veut plus dire qu'il s'agit d'une contradiction. Bien au contraire, nous bénéficions de ces apports en complémentarité pour déterminer en mieux notre problématique.

A la lumière de ce que nous venons d'avancer, nous suggérons de limiter encore notre question de recherche. C'est-à-dire de spécifier dans quel contexte nous prétendons analyser une relation de causalité mettant les compétences à la source de l'obtention de l'avantage concurrentiel ? Et de quel niveau d'intégralité de compétences parlons-nous ? A cet égard, nous suggérons de se référer aux travaux de M Ferrary (2010) qui construit une typologie d'entreprises selon le niveau d'importance stratégique des ressources humaines.

### **3- Une nouvelle problématique plus précise :**

Rappelons que notre objectif est de vérifier l'hypothèse stipulant que les compétences contribuent à la construction de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Ce questionnement nous a parait, après l'obtention surtout des développements récents, relativement vague. Seulement, ceci ne met certainement pas en cause notre logique d'enchaînement d'idée. Valider un lien de causalité entre des facteurs internes en général et le succès de l'entreprise est le sujet le plus dominé dans les recherches actuelles en stratégie.

A ce moment, nous y décidons d'affiner plus notre questionnement. Ceci passe nécessairement par une détermination assez précise du niveau d'analyse. Tel qu'il était évoqué au-dessus, il s'agit différents contextes et différents niveaux d'intégralité de compétences. En ce qui concerne ces dernières, il faut signaler qu'elles sont appréhendées, dans cette perspective, par leur dimension organisationnelle.

Selon Quélin (1995) et puis Grant (1996) les compétences dans l'organisation se structurent dans trois niveaux d'agrégation. D'abord un niveau élémentaire qui comprend les compétences directement liées aux activités opérationnelles de la firme (savoir faire de production). Ensuite un niveau intermédiaire où les compétences spécialisées sont agrégées dans des compétences fonctionnelles (marketing). Enfin un niveau supérieur dont les compétences impliquent une large intégration intra ou inter-fonctionnelle et des compétences générales qui influencent la totalité de l'organisation (processus de coordination, de décision).

**Tableau 2 : Architecture des compétences de l'organisation**

<b>Niveau supérieur</b>	<b>Compétences inter fonctionnelles</b> - développement de produits - service client - gestion de la qualité	<b>Compétences générales</b> - processus de coordination - processus de décision - gestion de la performance - structures d'incitation
<b>Niveau intermédiaire</b>	<b>Compétences fonctionnelles</b> - recherche développement - production - marketing et vente	
<b>Niveau élémentaire</b>	<b>Compétences opérationnelles</b> - savoir spécialisés - savoir-faire individuels - connaissances individuelles	

**Source:** Quélin (1995, p. 18) et Grant (1996, p. 378) adapté par S Tywoniak (2005).

Le niveau élémentaire dans cette architecture correspond aux compétences métiers au sens de Prahalad et Hamel (1990). Elles sont liées directement à l'activité de base. Cette dernière décide des connaissances requises (même s'il s'agit un autre débat, dont nous l'évoquerons au-dessous). Autrement dit, il s'agit des secteurs qui requièrent des niveaux importants de savoirs des salariés au niveau opérationnel plus que d'autres qui n'exigent parfois que la force physique. Une telle typologie a été plus approfondie par les travaux de M Ferray (2010).

Cet auteur stipule que la nature de la compétitivité recherchée par la firme (compétitivité qualité ou compétitivité coûts) détermine le niveau des ressources humaines en terme de qualification. La référence ici se fait à l'industrie ou le secteur d'activité. Par ce fait, il distingue quatre catégories d'entreprise :

**Figure 7 : Une typologie des entreprises selon la structure de leurs ressources humaines**

		<i>Importance stratégique des ressources humaines</i>	
		Faible Compétitivité-coût	Forte Compétitivité-qualité
<i>Intensité en capital humain</i>	Faible	Intense en capital technique	Intense en technologie
	Forte	Intense en travail	Intense en connaissance

**Source :** Ferrary M : “ *compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines*“, 2010, p. 9.

De ce schéma, il est clair que le choix de compétitivité recherchée influence l'importance stratégique des ressources humaines (et non le contraire en s'appuyant sur les résultats de notre étude empirique). Cette articulation selon l'auteur se détermine en fonction du secteur et métier de l'entreprise. A titre illustratif, *“des secteurs comme la banque d'affaires et la publicité connaissent de véritable guerre de talents qui pourront se construire un avantage concurrentiel”*. C'est-à-dire que plus le niveau de qualification des salariés est important plus qu'il décide en mieux l'obtention de l'avantage concurrentiel.

D'ailleurs, il faut souligner que partant de cette conclusion que nous avons décidé de cibler le secteur de la publicité en Algérie comme champ d'investigation empirique. Si en France la relation de cause à effet entre les compétences des artistes dessinateurs et l'avantage concurrentiel forgé par l'entreprise est clairement vérifiée, il nous a semblé donc opportun d'exploiter ce résultat et de le vérifier dans le contexte algérien<sup>53</sup>.

Mais avant de passer à cette recherche empirique, nous avons limité notre perspective dans un champ d'étude donné. Partant de ces développements théoriques récents certaines articulations peuvent se distinguer. Nous pouvons les classer en deux ordres. Le premier revoie aux environnements stables. Même si l'entreprise adopte ici un système intellectuel propre à elle, au sens de Sanchez et Heene (2010), elle ne requiert que des salariés peu qualifiés quant à l'exercice de son activité. C'est bien le contraire pour le deuxième ordre. L'avantage concurrentiel se définit par la compétence de l'entreprise dans l'offre de nouveaux produits innovants sur le marché. C'est-à-dire la compétitivité se fait par la qualité. Le métier de base requiert nécessairement un niveau important de compétences opérationnelles. Ces dernières sont souvent très spécifiques.

En fait, c'est sur ce deuxième tracé que nous concrétisant le reste de notre analyse. Autrement dit, sans se rappeler à chaque fois de ces caractéristiques, il faut retenir que nous limitons notre investigation dans le type d'environnement dynamique. Notre objet est les compétences liées directement à l'activité. Ceci dit que nous développons les éléments de recherche en fonction des métiers innovants qui requièrent d'important niveau de savoir et de savoir faire d'individus. A cet égard la *Competenc Based View* constitue notre référence clé.

Notre hypothèse plus déterminée consiste donc à vérifier une relation de causalité mettant les compétences métier à la source d'obtention de l'avantage concurrentiel dans un environnement dynamique.

---

<sup>53</sup> Plus à cela d'autres motivations semblent aussi importantes dont nous les citerons ci-dessous (partie empirique).

## **Conclusion :**

Le concept de compétences est émergé sous les nouvelles exigences des entreprises imposées par leur environnement externe. Cela dit un contexte très changeant et imprévisible, une concurrence plus féroce, et des innovations technologiques importantes. Elles sont considérées comme l'ultime réponse face à ces conditions. L'intelligence humaine est reconnue de plus en plus comme une ressource précieuse. Mais ce n'est qu'au début des années 1980 que cette reconnaissance est institutionnalisée sous l'Approche Basée sur les Ressources.

Cette dernière, dans sa version originelle, nous a servi en partie à confirmer notre question de recherche théoriquement. En effet par ses prédictions concernant les attributs particuliers des ressources internes, a pu démontrer un lien de causalité entre ces dernières et l'avantage concurrentiel obtenu par l'entreprise. C'est-à-dire des sources d'hétérogénéité des firmes. Ainsi que les inerties entre ces dernières ne disparaissent pas dans le temps par le fait des propriétés particulières liées à l'accumulation endogène des ressources et compétences. Parce qu'elles font l'objet de facteurs stratégiques imparfaitement mobiles dans le marché.

Toutefois, même étant nouvellement créée, cette approche a envisagé de virulentes critiques quant à son caractère statique, son contenu ambigu et ses hypothèses déconnectées du contexte externe. A cet égard, nous avons mis l'accent sur quelques limites par lesquelles la RBV ne répond pas aux spécificités des compétences.

Nonobstant, même par ses limites particulièrement de tautologie, son fondement a connu l'engouement de plusieurs chercheurs. Ceci est attribué à son fort potentiel incontestable même en reposant sur des conclusions évidentes (J Liouville, 2008). C'est pourquoi un tel retour vers l'origine nous semble pertinent mais pas suffisant. C'est-à-dire même si cette approche nous a donné un appui pour notre hypothèse "les compétences peuvent être à la source de l'avantage concurrentiel", elle nous a pas fournit des éléments de réponse sur la première partie du titre " stratégie et gestion des compétences". Par une telle conclusion nous nous situons à mi-chemin.

De plus, tel qu'il est conseillé par Newbert (2007) "*ignorer les évolutions de la RBV ces 10 dernières années et les contributions récentes constitue un véritable piège à éviter*". Par ce biais nous estimons pousser l'analyse, dans le deuxième chapitre, et vérifier notre hypothèse sous une vision stratégique et gestionnaire. En fait ces contributions récentes se convergent vers un principe identique : construire une théorie de la concurrence dynamique fondée sur les propriétés particulières (Sanchez et Heene, 2010). Tirant profit de ces

recherches, nous avons pu préciser encore notre problématique. Pour décider enfin de mettre les projecteurs sur le niveau le plus élémentaire des compétences (Quélin, 1995) dans les environnements de type dynamique.



## **Chapitre II**

**STRATEGIE ET GESTION DES  
COMPETENCES CLÉS : VERS L'OBTENTION DE  
L'AVANTAGE CONCURRENTIEL**

## **Introduction :**

Les nouveaux développements issus de la théorie fondée sur les ressources ont enrichi ce cadre. Ils ont réussi à dépasser les limites surtout statiques de l'approche mère. En revanche, l'aspect dynamique de la concurrence et les facteurs externes ont été pris en considération. Par ce biais d'importantes analyses ont été développées mettant les ressources internes au cœur de la réflexion stratégique.

Cette dernière, tel qu'il est mentionné en titre, constituera l'une des dimensions sous laquelle nous prétendons vérifier notre hypothèse. Ceci tout en précisant le niveau d'intégration de compétences dans l'entreprise (compétences métier) ainsi le type d'environnement (dynamique). Alors que la deuxième renvoie à la gestion des compétences. A cet effet, la *Competence Based View* fondée par Hamel et Prahalad (1994) constituera notre référence de base.

En intégrant ces deux dimensions « stratégie et gestion des compétences » dans la poursuite de notre problématique, il nous semble logique de structurer l'analyse en trois parties. La première nous la consacrons à la définition de ces compétences métier en référence au secteur et à l'entreprise (A Avadikyan, 2000). Mais ce qui importe est de savoir les conditions sous lesquelles ces compétences acquérir le statut "clés". Alors que cela ne veut rien dire si elles ne sont pas exploitées. C'est-à-dire pour contribuer à l'obtention de l'avantage concurrentiel ces compétences doivent être le vecteur de définition d'une stratégie bien délibérée (Barney, 1986). Ses différentes étapes et ses diverses orientations seront développées dans la deuxième partie. Alors qu'en troisième, nous insisterons sur l'aspect stratégique des capacités dynamiques qui sous-tendent leur gestion. Car complexes et longue à construire ces compétences centrales requièrent une gestion qui dépasse les simples pratiques RH au niveau individuel.

**SECTION I**

**LES COMPETENCES METIER**

ClicCours.com

## **I- Gestion des compétences et stratégie :**

Les compétences dans l'organisation s'aperçoivent sous double dimensions. La première renvoie au niveau individuel. C'est-à-dire à la gestion des ressources humaines dans un sens limité (un ensemble de pratiques de gestion au service de la stratégie). Alors que la deuxième, plus importante, renvoie au management stratégique, c'est-à-dire au niveau organisationnel. En fait ceci se traduit par la forme de relation entre la gestion des compétences et la stratégie (M Le Boulaire et D Retour, 2008). Ces deux autres expliquent les deux orientations par une relation descendante ou ascendante, comme suit :

### **1- De la stratégie aux compétences requises (*top-down*):**

Ce modèle est simple et traditionnel. Sa conception part de la détermination de la stratégie dans un premier lieu. Dans le second, c'est à la fonction ressources humaines d'identifier les compétences requises à la concrétisation de cette stratégie prédéfinie. Dans ce cadre, la mission de la direction des ressources humaines est d'assurer les compétences nécessaires, souvent individuelles, au moment opportun. Cette gestion des compétences est définie comme : *“la somme des actions, démarches, outils, ... permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques, de sa culture“*. (M Le Boulaire et al, 2008).

Cette approche dénommée fréquemment « alignement vertical », selon ces auteurs. La GRH n'est qu'un support au fonctionnement l'entreprise et *« dont la raison d'être est de faciliter la mise en œuvre d'une stratégie business décidée ailleurs »* (Besseyre des Horts, 2007). Autrement dit, appréhender les compétences par une vision GRH suppose clarifier les attentes de l'organisation à l'égard de ses salariés, connaître les ressources de chacun, ensuite gérer, motiver et stimuler les compétences vers l'objectif prédéfini. Il est à distinguer clairement que cette perspective se fonde sur l'aspect individuel des compétences. Ce qui n'est pas le cas pour l'autre forme de relation entre stratégie et gestion des compétences.

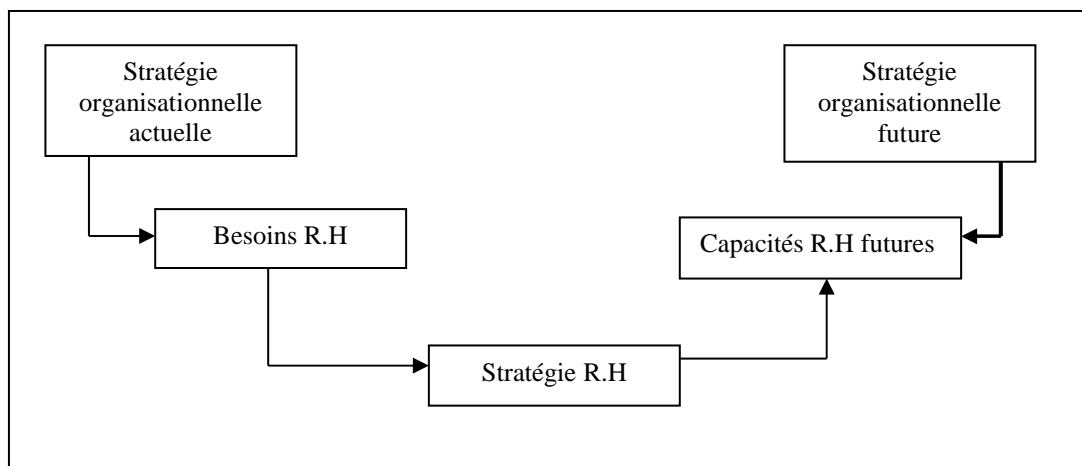
### **2- Des compétences détenues à la stratégie (*bottom-up*):**

C'est bien le principe du Modèle des ressources et des compétences. Ce dernier stipule que les compétences organisationnelles doivent être le moteur de l'élaboration de la stratégie. C'est-à-dire que l'entreprise définit sa stratégie par rapport à ses compétences détenues au cours du temps. *“ Le principe d'analyse est le suivant: l'identification, la protection, l'exploitation, la création de compétences clés de l'entreprise peut permettre de créer des avantages concurrentiels sur ses marchés “* (M Le Boulaire et al, 2008). L'enjeu pour l'entreprise consiste à exploiter un capital de compétences accumulé à travers le temps

lui conférant un avantage concurrentiel distinctif. Cette exploitation signifie définir la stratégie future en mettant ces compétences au cœur de la réflexion. Selon ces auteurs, c'est par ce principe que le Management Stratégique est actuellement orienté. En effet, le niveau d'analyse ici renvoie à la dimension organisationnelle des compétences. Cela veut dire que c'est l'agencement et l'interconnexion des compétences individuelles et puis leur développement par un processus d'apprentissage collectif qui décide l'avantage concurrentiel futur de l'entreprise.

Force est de constater que la lecture GRH des compétences sous-tend une dimension individuelle, tandis que la lecture stratégique tient en compte le niveau organisationnel. Cette double lecture est expliquée par Guérin et Wils (2006) par l'orientation de la gestion des compétences et en voie de conséquence l'horizon temporel de la stratégie. Ils expriment que la relation entre stratégie et compétences s'établit par un double processus. Le premier aligne les ressources humaines sur les besoins RH qui découlent de la stratégie actuelle. Le deuxième, formule la stratégie future dépendamment des compétences clés détenues. Dans ce sens, la véritable stratégie est donc composée simultanément de décisions à court terme visant l'alignement sur les grandes orientations stratégiques et de décisions à long terme relatives à l'investissement dans les capacités RH de l'organisation (idem). Ces propos ont été schématisés dans la figure suivante :

**Figure 8 : Le double processus d'alignement et d'investissement à la base de la formulation de la stratégie**



**Source** : adapté par Martine Le Boulaire et Didier Retour, 2008.

En guise de synthèse, le lien compétence – stratégie est expliqué par l'articulation de double perspectives. La vision *top-down* qui se représente par un processus d'alignement visant la stratégie actuelle. Et l'autre *bottom-up* désignant un processus d'investissement qui se penche évidemment sur une stratégie future plus proactive. Dans ce sens l'avantage concurrentiel se dégage par cette dernière perspective. Parce qu'en fait pour que les

compétences se traduisent en avantage concurrentiel, elles doivent être exploitées sous une vision stratégique. C'est à ce principe que nous consacrons cette deuxième partie théorique.

Parler de compétences au niveau du management stratégique, signifie parler de Compétences Organisationnelles (en référence à de nombreux auteurs). Pour Meschi (1997) les compétences organisationnelles sont moins le résultat d'une addition que d'une multiplication et d'une synergie de compétences individuelles transversales aux fonctions de l'entreprise. Il est à constater qu'une telle définition fait référence à l'aspect collectif des compétences. A titre illustratif, O Nordhaug considère que les compétences collectives “ *sont bien plus qu'un agrégat entre les connaissances, les capacités et les aptitudes que possèdent les individus d'un groupe* ”<sup>1</sup>. Bien entendu, l'accent est mis sur le surplus qui les détermine (C Dejoux). Selon certains auteurs les compétences organisationnelles ne sont que des compétences collectives. Par ce fait, si les compétences organisationnelles recouvrent à la fois les compétences collectives intra-groupes et compétences collectives intergroupes, toutes deux nourries de compétences individuelles (Charles-Pauvers B et al, 2010).

Ainsi, quant à ces dernières, T Durand (1998) affirme que “ *compétence individuelle et collective sont deux facettes d'une même réalité organisationnelle* “. C'est-à-dire “ *le passage de l'individuel au collectif n'est plus un saut, mais une lecture différente de la même réalité* “, poursuit cet auteur (p. 24).

En effet, ce passage ou cette articulation des trois niveaux met l'accent sur les processus de combinaison et de coordination des compétences. Ce processus souvent décrit comme un apprentissage individuel, collectif ou organisationnel. Ce dernier est défini par “ *un processus social d'interactions individuelles qui a pour résultat l'acquisition ou la production de nouvelles connaissances organisationnelles* “ (M Ingham, 2000, p.195). C'est fondamentalement ce processus qui distingue chaque entreprise à l'autre en se reposant sur les différences de dotation en ressources et compétences, mais encore sur les spécificités socio-historiques de chaque entreprise. Si nous pouvons résumer l'aspect historique dans les conditions passées stimulant les différentes décisions prises, l'aspect social peut être résumé dans l'interaction entre les acteurs. Celle-ci est considérée comme “ *le dénominateur commun de la compétence et de l'organisation* “ (T Durand).

A la lumière de ces propos, nous obtenons la définition la plus propice de Rouby et Thomas, 2004<sup>2</sup>. Ces auteurs expliquent que les compétences organisationnelles représentent “ *une action collective finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur* “. Ils évoquent que dans un niveau

---

<sup>1</sup> Source : C Dejoux, 2001, p. 117.

<sup>2</sup> Source : Charles-Pauvers B et Cshieb-Bienfait N, 2010.

élémentaire que ces compétences se manifestent et créent de la valeur. Tout comme Bogaert I et al, 1994<sup>3</sup> qui affirment qu'elles représentent “ *ce que l'entreprise sait faire* “.

En fait, tel qu'il était avancé auparavant, ces définitions s'allient convenablement avec notre problématique. Elles mettent en avant le niveau élémentaire qui s'explique par les compétences liées directement à l'activité de base. C'est ce que nous prétendons d'ailleurs examiner dans le reste de notre recherche. Elles sont souvent nommées compétences métiers ou compétences centrales.

## **II- Les compétences centrales :**

Les notions employées pour déterminer ce concept ne sont pas encore stabilisées (compétences cœur, pôle de compétences, compétences distinctives, compétences clés, etc.). Alors que même nous trouvons dans la littérature une pléthore de définitions. En effet, son origine remonte au 1957 sous le terme de **compétences distinctives** dans les travaux de Selzink. Cet auteur les définit comme “ *des activités dans lesquelles une entreprise est meilleure que ses concurrents* “. Il ajoute aussi que ces compétences correspondent à l'essence de l'activité de base de chaque entreprise et de sa raison d'être<sup>4</sup>.

Il est à remarquer qu'avant d'être distinctives ce sont par essence des compétences de base représentant l'activité originelle de l'entreprise. Autrement dit avant de connaître qu'est ce que la firme *sait mieux faire que les autres*, il faut savoir d'abord *qu'est ce qu'elle fait* ? A cet égard, une claire distinction est faite entre compétence de base et compétences clés ou distinctives. En se reposant prioritairement sur les travaux de A Avadikyan (2000), cet auteur prétend que le secteur d'activité est l'unité d'analyse des compétences de base. Mais en revanche les compétences pour qu'elles soient clés doivent être analysées au sein de l'entreprise.

### **1- Les compétences de base : le secteur comme unité d'analyse**

A l'échelle industrielle chaque métier de base appartient à un secteur d'activité. Ce dernier détermine les **compétences de base** de l'entreprise. Elles “ *sont propres à une branche industrielle et dont leur possession constitue une condition nécessaire au déploiement des activités d'une entreprise au sein de cette branche*“ (M Boisot et M Mack, 1995)<sup>5</sup>. Autrement dit, chaque secteur d'activité, constitue de liens inter-organisationnels, développe des connaissances, trajectoires technologiques, pratiques, perceptions, attentes communes

---

<sup>3</sup> Source : C Dejoux.

<sup>4</sup> Source : L Renard et al, 2007, P. 15.

<sup>5</sup> Source : A Avadikyan, “ *analyse stratégique du secteur de l'énergie et compétences de base de l'entreprise*“, Bureau d'économie théorique et appliquée, 2000.

partagées par l'ensemble des firmes (A Avadikyan, 2000). Mais plus encore, il détermine les profils de compétences par exemple des ingénieurs ou des techniciens qui s'appartiennent à une même communauté, poursuit cet auteur. Par "communauté" Sanchez et al (1996) entendent "groupe de compétences". Ce dernier est composé de firmes (dans un même secteur) qui tentent de se différencier aux yeux de leurs consommateurs cibles en construisant des compétences distinctives. Par ces dernières chaque entreprise s'efforce d'offrir des produits différenciés et/ou des prix inférieurs. Il est à comprendre que l'entreprise appartenant à un secteur d'activité donné définit ses compétences d'abord en référence du métier à l'échelle sectorielle puis elle procède à les approprier au niveau interne, pour les rendre plus distinctive. C'est-à-dire pour les traduire en avantage concurrentiel à son égard. Ce n'est que par ce fait qu'elles peuvent être qualifiées compétences clés.

## **2- Les compétences clés : l'entreprise comme unité d'analyse**

En effet, c'est en interne que les compétences peuvent être distinctives ou clés. Raisonnablement, des compétences définies par le biais de leur secteur ne peuvent être qu'à la base du métier de l'entreprise. Le métier est un niveau intermédiaire entre l'entreprise et les produits (C Dejoux). Il exprime sa spécificité intégrant son système de valeurs, ses règles internes, sa carte de pouvoir, tout ce qui fait son identité (Strategor, 1988). En sens large, il peut être compris comme " *l'agrégation de toutes les compétences de l'entreprise*". Autrement dit " *il est fondé sur les savoir-faire techniques, mais aussi sur les autres compétences (études de marché, veille, savoir-faire de la vente, etc.)*" (A Bouayad, 2000). Ce même auteur considère que la définition de l'entreprise en termes de **métiers** en compétences représente une des caractéristiques dominantes des organisations d'aujourd'hui. Elle permet d'explicitier la finalité de l'entreprise et le sens de sa **vision stratégique**.

Les compétences métier devront se concrétiser directement dans des produits et/ou services. A travers des processus d'articulation et de combinaison d'activités animées par des individus et reliées notamment par des flux d'information le " métier " de l'organisation peut se concrétiser dans le temps et donc les compétences clés<sup>6</sup>. Dans cette idée, l'accent est mis plutôt sur des facteurs internes qu'externe dans la construction et détermination des compétences métier. Mais en réalité, cette construction est une affaire des allées et retours constituant un processus dynamique entre l'interne et l'externe.

Plus explicitement, en se basant sur les postulats de la théorie évolutionniste F Amesse et al (2006) ont expliqué que " *la dynamique de construction des compétences des firmes est en relation étroite avec celle de l'industrie et que ces deux dynamiques s'inscrivent dans un processus dialectique* " (p. 15). Sous une double orientation des flux de l'externe en

---

<sup>6</sup> Idem



interne et vice versa les compétences se co-construisent dans l'entreprise. En effet, il s'agit des compétences spécifiques à l'entreprise qui constituent des propriétés dynamiques à travers le temps. Elles sont donc inimitables et intransférables (Barney, 1986). Mais de l'autre côté, à l'échelle industrielle il s'agit des compétences qui se rapportent au corps de connaissances communes, aux trajectoires technologiques, pratiques, attentes et heuristiques de résolution de problèmes partagés par l'ensemble des firmes, expliquent ces auteurs. Ils poursuivent que l'apprentissage ici s'inscrit dans une logique comportementale mimétique ou imitative. Ce sont “ *des forces agrégées et structurées qui influent et offrent des lignes directrices aux actions des firmes* “ (p. 16).

Entre partage et particularité il s'agit quatre étapes reconnues par Nonaka et Takeuchi (1995). Les deux premières consistent à l'internalisation des connaissances communes (externes) et leur combinaison avec celles en place. C'est justement là que les firmes se distinguent par rapport à leurs capacités d'internaliser des compétences communes, mais surtout de les approprier<sup>7</sup>. Sur cette question F Amesse et al (2006) ajoutent que par ces étapes la firme doit transformer les connaissances codifiées en connaissances tacites ou les utiliser pour améliorer ses compétences possédées. En assurant toujours que ceci dépend fondamentalement de la capacité de chaque entreprise de rendre ces compétences plus distinctives et plus appropriées.

Alors que les deux autres étapes représentent le transfert des connaissances de l'interne à l'externe. Il s'agit d'abord de l'externalisation ensuite la socialisation. En fait et à mesure de diffusion de connaissances internes, quelles soient jugées pertinentes par le système industriel, celles-ci participent à la définition de nouvelles compétences communes entre les firmes du même secteur. C'est-à-dire qu'elles se standardisent et se généralisent au niveau sectoriel. Ce qui semble légitime et opportun de les internaliser par les firmes du même secteur.

C'est par ces deux types de flux en connaissances que les compétences se co-évoquent entre l'industrie et la firme. Cette articulation s'inscrit dans un processus dynamique inachevé. Ou tel qu'il est décrit par Nonaka et Takeuchi : “ *il s'agit d'une spirale de création et de conversion des connaissances* “. A cet égard, nous pouvons avancer que chaque métier se détermine par des compétences spécifiques combinées avec des technologies afin de réaliser des activités.

---

<sup>7</sup> Nous revenons sur cette question plus tard.

### **3- Activité ou technologie :**

Les compétences qui se déterminent par le métier de base de l'organisation constituent son domaine d'excellence qui conditionne sa croissance et son développement. "L'apparition de nouvelles activités se fait de manière concentrique, autour de ce noyau d'activités" (Penrose, 1959). Plus cette référence à l'activité, nous trouvons que le métier est souvent lié aux technologies.

Hamel et Prahalad (1994) étant les promoteurs principaux du courant basé sur les compétences, définissent ces dernières comme " *un ensemble de plusieurs savoirs et technologies* ". La plupart des définitions se penchent sur cette base. Nous trouvons ainsi chez Penrose (1959) cette perception. Elle définit l'organisation à partir de ce qu'elle est capable de faire et que l'ensemble des ressources détenues par la firme et les services productifs qu'elle en retire vont expliquer son comportement sur le marché et sa croissance.

Quant à la référence de technologie, cette auteure examine l'entreprise comme " *Base technologique* ". Elle considère que tout type de production qui utilise des machines, des processus, des techniques et des matières premières formant un ensemble dans le processus de production est nécessairement une " base de production", ou une "base technologique". Elle précise que certains éléments constitutifs de cette base peuvent procurer un avantage concurrentiel, s'ils sont rares (des collaborateurs particulièrement doués, formés ou expérimentés). Pour elle, ce qui est important est avant tout la nature du domaine fondamentale où l'entreprise est capable de s'établir. Une fois nous déterminons en mieux notre niveau d'analyse, nous suggérons de citer quelques définitions des compétences clés de certains auteurs de référence.

### **4- Quelques définitions de référence :**

En effet, l'entreprise dans cette perspective est supposée concentrer son énergie sur ses compétences clés. Selon Hamel (1994) " *la véritable nouveauté du concept de compétences clés tient moins à l'idée que la concurrence se fait sur les compétences qu'à celle d'une distinction entre compétences centrales et autres compétences* ". Force est de constater que ces compétences constituent des véritables sources de différenciation étant combinées aux technologies et employées dans des activités articulées dans un processus de production complexe. Pour achever cette analyse, nous proposons de mettre en relief les différentes définitions et terminologies adoptées soutenant cette idée<sup>8</sup> :

➤ Snow et Hrebiniak (1980), *compétence distinctive* : sont l'agrégation d'un certain nombre d'activités spécifiques que l'organisation tend à mieux exécuter qu'une autre dans un environnement similaire.

---

<sup>8</sup> Source : S Fauvy, 2010, p. 11.

➤ Giget (1998), *compétence d'entreprise* : s'appuient sur des connaissances technologiques ou savoir-faire maîtrisés par un groupe de personnes ayant à leur disposition les équipements qui leur permettent d'exercer collectivement ces compétences au sein de l'entreprise.

➤ Prahalad et Hamel (1990), *compétences centrales* : représentent l'apprentissage collectif de l'organisation, particulièrement pour coordonner différentes techniques de production et intégrer de nombreux éléments technologiques.

➤ Tywoniak (2005), *compétences centrales* : une compétence est dite centrale lorsque la firme est focalisée sur cette compétence, alors que celle-ci n'est pas susceptible de fournir un avantage concurrentiel<sup>9</sup>. Et *compétences cardinales* : la traduction de la compétence en avantage passe par son incorporation dans l'activité de la firme: de compétence, elle doit devenir compétence cardinale, c'est à dire qu'elle doit se conformer aux critères de l'avantage concurrentiel (valeur, rareté, imitation, etc.).

➤ Durand (2001), *compétences clés* : allient des ressources et des savoir-faire sous une forme et d'une façon telle qu'elles constituent un avantage concurrentiel significatif et durable face aux concurrents.

➤ Rouleau (2001), *compétences stratégiques* : repose sur la compréhension ou la connaissance qu'ont les individus de la position générale de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires.

Maintenant ce qui importe c'est de savoir comment l'entreprise peut détenir des compétences clés ? Mais d'abord quelles sont les conditions qui attribuent aux compétences le statut "clés" ? En adoptons une vision systémique et processuelle nous essaierons d'expliquer ce phénomène de détention des compétences clés, et leur appropriation.

### **III- Dimensions et évaluation des compétences centrales :**

Prahalad et Hamel (1990), Collis (1991) et Hamel (1994) sont les auteurs références du courant des Compétences-clés. A travers une synthèse des lectures résumant leurs travaux, nous repérons quelques critères des compétences clés<sup>10</sup> :

- Elles donnent accès à un grand nombre de marchés ;
- Elles changent plus lentement que les produits dont elles rendent l'existence possible ;

---

<sup>9</sup> Cette définition renvoie à la notre de **compétence de base**, quant la firme n'arrive pas (en interne) à la rendre distinctive.

<sup>10</sup> Source : sans se référer à aucun article de ces auteurs, nous avons pu accumuler ces éléments cités à travers plusieurs articles notamment, F Prévot et al, 2010, p. 92 ; J L Arrégle et al, 2000, p. 65.

- Elles naissent de l'apprentissage collectif de la firme à mesure qu'elles coordonnent plusieurs savoir-faire de production, qu'elles intègrent de multiples courants technologiques, et qu'elles progressent dans l'utilisation de ses ressources et capacités ;
- Elles permettent de réaliser les activités plus vite avec une meilleure flexibilité et une meilleure qualité que la concurrence ;
- Elles contribuent fortement à l'avantage du produit final tel qu'il est perçu par le client ;
- Elles sont difficiles à imiter par les concurrents.

Selon Henderson et Cockburn (1994) : “ *l'interprétation la plus honnête de mesures des compétences organisationnelles serait en termes de “symptômes“ ou d’“indicateurs“ de leur présence, plutôt que la mesure de variables causales* “. Parce qu'en fait pour être clés, elles doivent être causalement ambiguës. Le mode de réflexion basé sur les compétences repose significativement sur le principe de leur production (en interne) que celui de distribution (Frank L et Burger-Helmchen T). De ce fait, si les compétences doivent être rares et difficilement imitables pour permettre d'établir un avantage concurrentiel, il semble logique pour l'entreprise de préférer leur auto-production qu'à l'acquisition sur le marché. Autrement dit, la prise en charge de leur production en interne constitue la forme la plus optimale (Tahari K, 2007).

Mais parfois il s'agit des compétences qui échappent à l'auto-production d'une manière ou d'une autre, savoir spécifique, le temps de son développement est relativement long, etc. (J L Arrègle et al). Ceci oblige l'entreprise à acquérir des compétences (individuelles) externes qui ne peuvent être que relativement internalisables (Moingeon, 1994)<sup>11</sup>. Ces compétences, dans certaine mesure, peut être une source différenciatrice. Mais dans des secteurs qui connaissent des guerres de talents, principalement dans le domaine technologique, le risque de leur transférabilité est accentué. Tywoniak considère que c'est dans ce sens où la gestion des actifs fondés sur la connaissance est souvent problématique. Disant qu' “ *il est difficile de s'en assurer le contrôle. Ils peuvent sortir par la porte de la firme, dans la tête -ou la poche- d'un des employés* “ (Tywoniak, p. 7). Avoir des compétences hautement qualifiées ne suffit pas, pour être clés elles doivent remplir d'autres conditions beaucoup plus endogènes qu'exogènes.

---

<sup>11</sup> Source : E Métais, 2000, p. 239.

Ces conditions sont principalement évoquées par Dierickx et Cool (1989). Elles sous-tendent le principe de propriétés dynamiques d'accumulation. A travers un examen de la littérature, cinq conditions nous paraissent les plus convenues <sup>12</sup> :

**1- Les opportunités qu'offrent les compétences clés :**

Pour être clés, ces compétences doivent être à la base de l'exploitation des opportunités :

- Il s'agit de déterminer les opportunités de croissance des parts de marché de l'entreprise à partir de la satisfaction apportée aux clients. Cette satisfaction en réalité reste un critère déterminant étant donné qu'en fin de compte les différences de performances n'est intrinsèquement que les différences de satisfactions des clients (moindre prix/ plus de qualité).
- La facilité, à partir d'une compétence initiale à générer, à acquérir ou à intégrer de nouvelles compétences et donc d'accéder aux nouveaux marchés.
- Gestion de diversité : Les compétences détenues peuvent être déployées sur une variété de produits et de marchés. Mais elles peuvent être aussi au contraire spécifiques à un nombre limité de produits et de marchés et donc elles font défaut sur le marché des ressources humaines.

**2- L'appropriabilité (spécifique à l'entreprise) :**

L'entreprise peut s'approprier de ses compétences sous double choix (comme peuvent être ensembles) : publiquement et intrinsèquement. Si le premier se fait nécessairement par conscience le deuxième est de moindre mesure, alors qu'il est plus préférable.

Quelques entreprises préfèrent des solutions juridiques en recourant au dépôt de brevet pour préserver leur droit à la propriété intellectuelle (J L Arrègle et al, 2000). En revanche "*ce brevet étant publiquement diffusé, et qui contient l'institutionnalisation de la faisabilité technique d'un produit ou d'un procédé, il donne lieu à des externalités via leur impacts sur les coûts de recherche*" (idem). A cet égard, ce brevet qui par ambition d'être un moyen de protection, devient la source d'externalisation où l'avantage concurrentiel ne peut être exclusive. Au sens de Barney (1991) ceci ne peut être un avantage concurrentiel (évoqué auparavant). L'autre solution demeure la plus efficace en termes d'exclusivité de l'avantage concurrentiel.

C'est le principe de l'ambiguïté causale. Puisque les compétences sont de nature sociales et contextualisées et qu'elles naissent de l'interaction des acteurs, sur ces points se

---

<sup>12</sup> Nous empruntons ces propriétés des travaux de J L Arrègle et al, 2000 et même de K Cool, 2000 et A Avadikyan (2000), qu'il les emprunte lui même à F Malerba et L Orsenigo (1996).

basent les entreprises désirant de s'approprier intrinsèquement et intelligemment leurs compétences clés. En effet, ces dernières sont intimement liées aux autres ressources, actifs, technologie imbriquées dans des processus en se transformant à des routines. La spécificité de cette articulation ne peut être copiée par les concurrents partant de l'idée que même s'ils parviennent à repérer quelques indicateurs, il ne sera pas évident d'atteindre un niveau important de compréhension de la relation de causalité. Bien entendu plus l'interdépendance ou l'interconnexion des compétences est importante, plus le contournement du système devient flou, elles seront donc mieux protégées de l'imitabilité et donc peuvent être clés.

### **3- Les effets d'accumulation :**

Un processus opérationnel produit des compétences nouvelles sur lui-même et sur les activités qui les composent (Loufrani-Fedida S, 2006). C'est-à-dire plus les connaissances requises à la réalisation d'un processus de production, ce dernier développe de nouvelles connaissances spécifiques au fur et à mesure des expériences vécues. A ce moment la source des connaissances se trouve dans les processus, dans les mécanismes de coordination et non dans les seules ressources ou compétences (idem). C'est dans ces processus continus que l'organisation puise l'originalité de ces compétences.

C'est par ce principe que l'apprentissage organisationnel acquies un fort caractère distinctif et non reproductible et donc une source de différenciation pour l'entreprise. De nombreux auteurs considèrent la firme comme un "foyer d'apprentissage" (J L Arrègle et al, p. 23). Dépassant sa fonction de coordination de ressources et compétences comparable au marché, l'entreprise est vue comme une organisation capable d'apprendre mais plus important de produire de nouveaux savoirs (Coase et Williamson).

Par cette analyse, nous entendons un horizon temporel sous une dimension historique. K Cool (2000) parle d'un processus long et coûteux. Chaque entreprise connaît une trajectoire spécifique différente aux autres même en appartenant au même secteur d'activité. Cette trajectoire affecte les compétences futures et décide leur statut clé et vice versa. Dans ce sens J L Arrègle et al (2000) explique ce phénomène par le fait que "*les ressources d'une entreprise à un instant donné conditionnent l'évolution de l'entreprise qui ne peut se développer que selon un chemin qui respecte une certaine proximité et durée entre les ressources à deux périodes successives*". La règle est que chaque compétence unique a par définition une histoire unique (Cool, 2000) et que le passé n'est pas neutre face à l'actuel et au futur. Dans cette perspective, nous pouvons constater que les compétences qui acquièrent leur unicité d'un processus long et spécifique sont fortement appropriées à leur entreprise et protégées des mécanismes d'imitabilité.

#### **4- Une base riche de connaissances : largeur et profondeur**

Les compétences qui sont difficilement imitables, supposent l'existence d'une ambiguïté causale. Cette dernière empêche les imitateurs potentiels de savoir exactement quoi imiter et comment le faire. Cette ambiguïté signifie une difficulté pour relier une cause et une conséquence et s'apprécie en fonction, notamment, de son aspect tacite et de sa complexité (Rumelt et Lippmann, 1982). Si la dimension tacite peu être expliquée naturellement par le degré de moins de codification des connaissances à la base des compétences, la complexité peut se voir sous double angles : profondeur et largeur (Mérindal et al, 2011)<sup>13</sup>.

La profondeur des connaissances est souvent perçue comme un processus d'accumulation de connaissances spécifiques dans le temps qui va être la source de performance pour l'organisation (Lin & al, 2005). A travers cet accumulation, l'entreprise acquies un important niveau d'expertise dans un domaine particulier. Ceci lui permet d'effectuer des innovations importantes autour du produit. Cette dimension renvoie surtout aux compétences technologiques hautement qualifiées. Dans ce sens la spécialisation profonde des connaissances mises en acte peut être une véritable source différenciatrice pour l'entreprise. Cela veut dire qu'elle puisse maîtriser les différentes attentes de la clientèle et de les fidéliser par sa capacité à offrir de produits ou services de haute qualité. L'accent ici peut être aussi mis sur l'effet de masse évoqué par Dierickx et Cool qu'“ *il est plus facile d'augmenter un stock d'actifs s'il on possède déjà une quantité importante de cet actif*“.

Quant à la largeur des connaissances, celle-ci renvoie à la variété des savoirs dans lesquels l'organisation est active pour concevoir et développer un produit. Plus le produit conçu est complexe, plus il implique des changements technologiques fréquents. Et plus l'étendue des connaissances à maîtriser sera large (Brusoni, Prencipe, Pavitt, 2001). C'est justement par cet étendue de connaissances intégrées que la firme puisse se doter d'un champ important de savoirs dont leur repérage soit problématique pour les concurrents.

La profondeur et la largeur des connaissances contribuent significativement à une ambiguïté causale. Celle-ci protège les sources de l'avantage concurrentiel obtenu. Toutefois tout en restant protégé, ce succès peut être diminué par le fait qu'un concurrent sans chercher la source, parvient à proposer plus ou moins le même produit en employant d'autres compétences, des substituts. Donc à ces propriétés évoquées, nous trouvons qu'il est important d'ajouter la condition de non substituabilités des compétences.

Clicours.COM

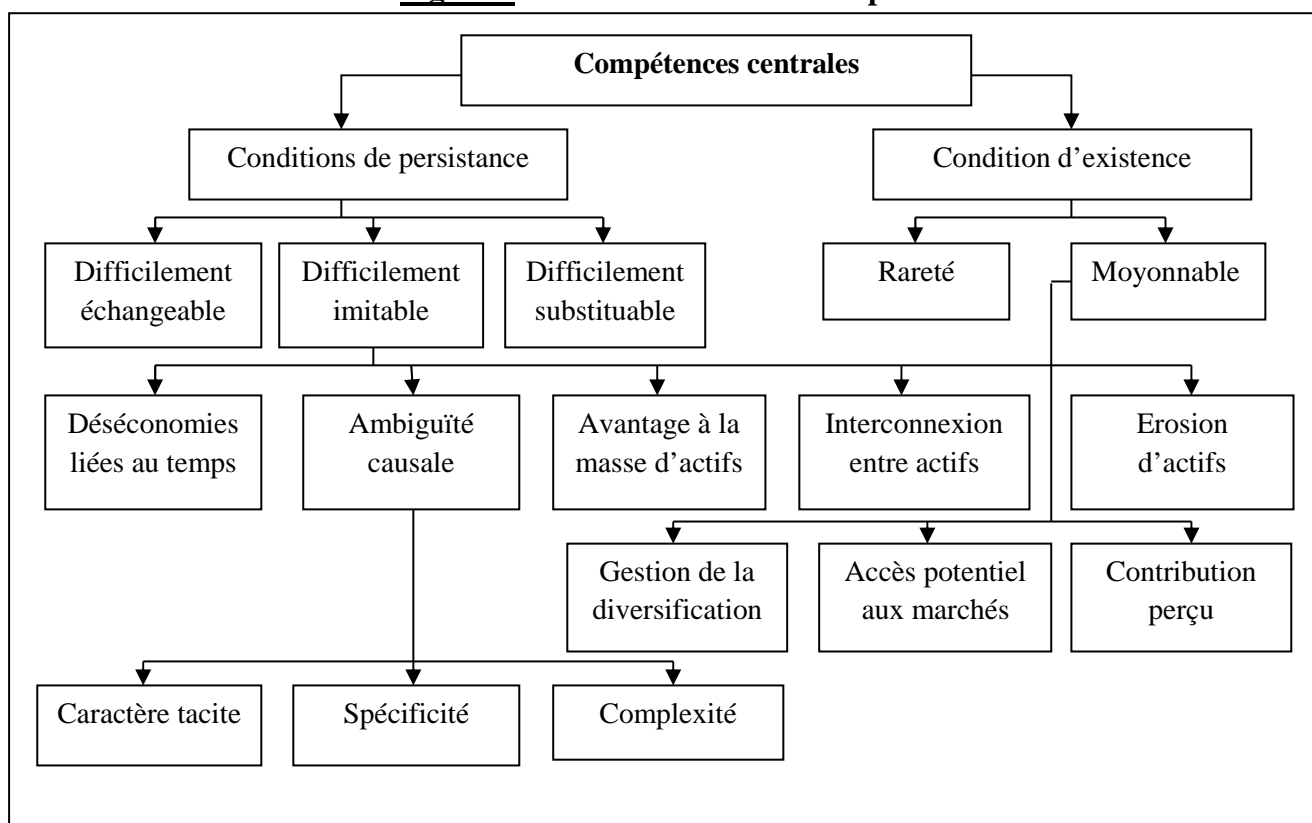
<sup>13</sup> Source : cette analyse nous l'avons pris de l'article “ *les compétences distinctives en fonction de la largeur et de la profondeur des connaissances* “ de Mérindal V, Versailles D et Letexier T publié lors d'un colloque à Nantes en juin 2011.

## 5- La substituabilité faible ou imparfaite :

La substitution tient son effet sur les produits. C'est-à-dire par les évolutions qui peuvent générer de nouveaux produits innovants remplaçant les produits existants. Ces évolutions ont été étudiées par Schumpeter expliquant que ce qui rend les actifs substituables relève du processus de création destructrice traduite par des innovations technologiques. Ces dernières représentent des ruptures par rapport à un état de l'industrie, ou encore d'innovations incrémentales qui modifient continuellement les produits ou processus de production (J L Arrègle et al, P.33). Dans cet état, même si les compétences sont rares et uniques n'ont réellement aucune valeur stratégique.

De ce qui était recensé, nous trouvons que le schéma de Reynaud et Simon (2004) peut synthétiser ces différentes dimensions mettant les compétences à la source de l'obtention d'un avantage concurrentiel :

**Figure 9 : Les dimensions des compétences centrales**



**Source :** Reynaud et Simon, 2004, P. 204, adapté par S Fauvy, 2010, P. 33.

Certes ces mécanismes d'accumulation et d'appropriation des compétences à travers des processus longs et coûteux contribuent à la singularité de l'entreprise. Mais pour forger un avantage concurrentiel, l'entreprise doit les exploiter en mettant les compétences détenues au cœur de la définition de sa stratégie. Parce qu'en effet, plusieurs grandes entreprises qui ont



accumulé d'important stock en matière de ressources et compétences, leur succès était mis en cause par l'entrée de nouveaux sur leur secteur (moins de taille et d'âge qu'eux) qui par des manœuvres stratégiques ont réussi à modifier les déterminants de l'avantage concurrentiel à leur égard (Porter : l'a avancé comme critique à la RBV).

Dans ce sens la stratégie doit considérer les compétences comme vecteur. Tout en se référant aux changements de l'environnement, ces compétences peuvent modifier les règles du jeu concurrentiel à l'égard de l'entreprise. Mais ceci acquière une vision stratégique intentionnelle de la part du dirigeant. Cette logique représente *le principe de finalité* (E Rouby et G Solle, 2002) des compétences clés, dont nous consacrons la section suivante.

## **SECTION II**

# **LA STRATEGIE INTENTIONNELLE**

Définie comme l'art d'allouer les ressources (C Dejours), la stratégie dans une perspective fondée sur les compétences repose sur la détection et la maximisation des compétences organisationnelles clés afin de forger un avantage concurrentiel durable (Barney). Cet auteur explique la nécessité de mettre les compétences au centre de la réflexion stratégique pour obtenir un avantage. Il cite l'exemple *d'un fermier du Texas achetant des terres pour élever du bétail et y découvrant ultérieurement du pétrole*. Selon lui, *ce fermier n'aurait nullement construit un avantage concurrentiel dans le domaine pétrolier. Tout au plus, bénéficierait-il d'une rente*. Dans la logique de Barney, la rente n'a pas été nécessairement construite ou acquise intentionnellement et peut être purement *le fruit du hasard*. Alors qu'en revanche, l'avantage concurrentiel doit pour sa part résulter d'une intention c'est-à-dire d'une **stratégie bien délibérée**, explique cet auteur. Ceci veut dire qu'il ne faut pas confondre entre rente et avantage concurrentiel. Bref de dire, et comme le souligne Martinet (2000), avec une telle perspective fondée sur les ressources et les compétences de l'entreprise, la stratégie redevient une affaire intentionnelle et de longue durée.

## **I- Les différentes approches stratégiques basées sur les compétences clés :**

L'examen de la littérature nous a permis de prélever deux orientations majeures des stratégies, l'une défensive et l'autre offensive.

### **1- Stratégie défensive :**

#### **1-1- Stratégie fondée purement sur l'interne :**

Tout en se reposant sur la même logique d'adéquation, la RBV originelle a renversé la conception de l'avantage concurrentiel de l'analyse stratégique issue de l'économie industrielle. Elle affirme qu'il ne s'agit pas tant de choisir un environnement en fonction de son attractivité puis de s'y adapter. Au contraire, il faut d'abord définir les ressources dont l'entreprise dispose afin de choisir un environnement et de s'y implanter. Etant inscrite en interne, cette approche incite les entreprises à se concentrer sur leur métier de base. Cela veut dire développer et orienter leur portefeuille de ressources et compétences vers son domaine de base.

L'une des importantes critiques adressées à cette approche est son négligence des facteurs de l'environnement externe. Concentrer sur le métier de base en cherchant une adéquation " métier/ mission" (Tywoniak, p 22) laisse entendre une déconnexion de l'entreprise de son environnement. Alors que ce dernier reste le décideur des déterminants de l'avantage concurrentiel. Le fait d'être déconnectée de l'externe, l'entreprise peut se dériver

stratégiquement vers une impasse limitant ses options stratégiques futures (Schoemaker, 1992). Cette idée a été initiée par Penrose (dans F Revolon, 1999, p 11) expliquant que “ *l’obtention d’un avantage concurrentiel par la recherche d’un « fit » métier/mission comporte des risques pour l’entreprise : notamment celui d’être frappée de **myopie stratégique** qui est associé à une exploitation intensive des compétences établies, à une recherche constante de l’amélioration ou de la perfection* “. Disant que “ *l’adage « fait bien ce que tu fais » peut devenir une épitaphe* “ (Baize, 1994). Cet enfermement peut être expliqué par l’assurance de l’entreprise de son fort succès. C’est-à-dire qu’elle s’oublie par une “vision en tunnel“ en se trouvant enfermée (I Mitroff, 1987 cité par Koeing)<sup>14</sup>. “ *Trop respectueuse de son passé et de son succès, elle néglige le développement de nouvelles compétences* “<sup>15</sup>.

A cet égard, la prise en compte des ressources et compétences ne doit pas ignorer les données et évolutions de l’environnement externe. Parce qu’en fait celles-ci peuvent affecter le jeu concurrentiel et qui donc mettre en question la valeur stratégique actuelle des compétences clés. C’est pour cela que la plupart des chercheurs s’efforcent de construire une théorie concurrentielle dynamique basée sur l’interaction de l’entreprise avec son environnement.

#### **1-2- Congruence entre l’interne et l’externe :**

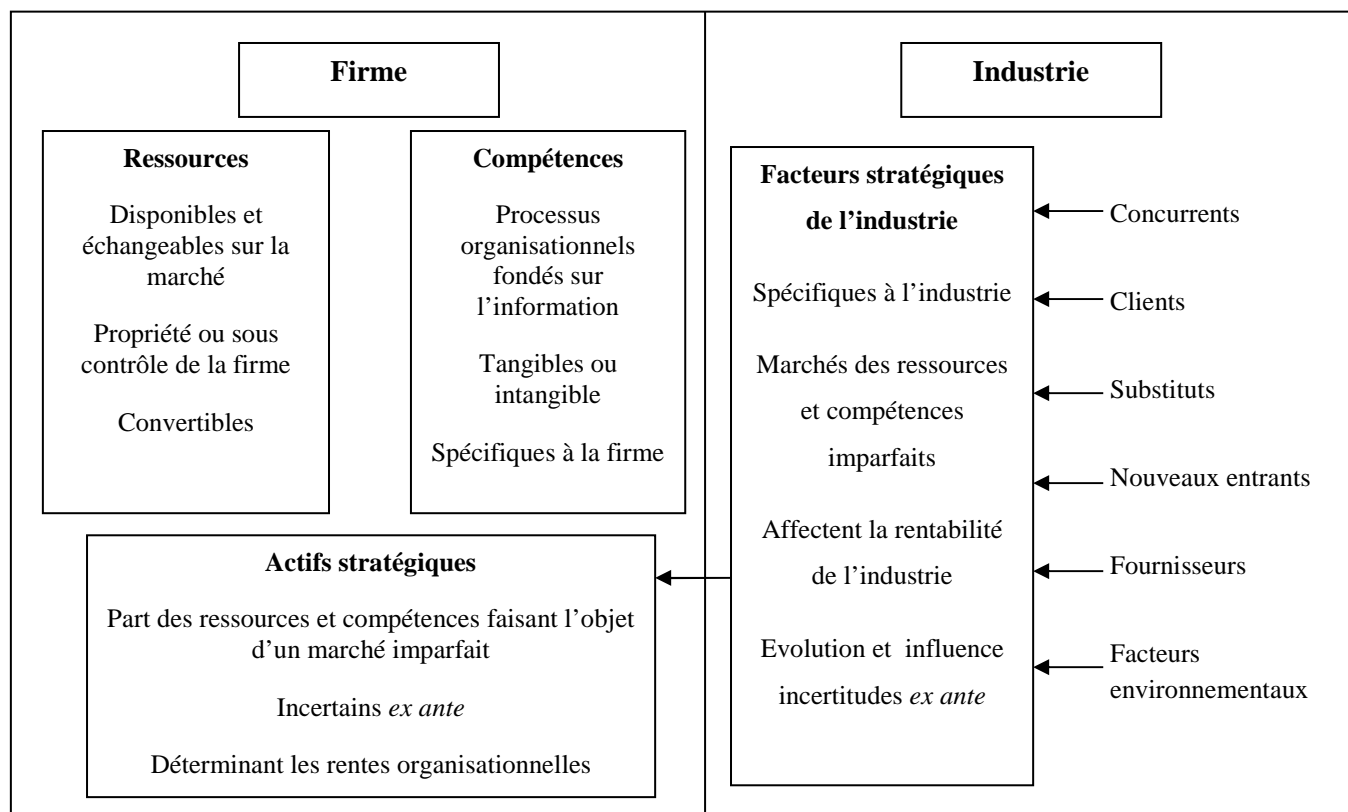
R. Amit et P.J.H. Schoemaker (1993) ont construit leur modèle, largement utilisé dans la littérature. Il permet de définir les “ Actifs stratégiques “ à partir d’une congruence des ressources et compétences de la firme (en interne) et des Facteurs Stratégiques propres à l’industrie (en externe). Selon ces deux auteurs, ces derniers sont définis par le jeu concurrentiel, à travers des interactions complexes entre concurrents, clients, entrants, substituts et facteurs environnementaux. Ils proposent donc une nouvelle lecture du modèle de cinq forces de Porter (1980).

---

<sup>14</sup> Source : D Puthode

<sup>15</sup> Source : D Arnaud, p. 30.

**Figure 10 : L'analyse interne / externe des compétences stratégiques**



**Source:** Amit & Schoemaker (1993, p. 37), adapté par S Tywoniak, 2005, p 20.

Tout en essayant de mettre l'entreprise en mesure avec son environnement, ces auteurs soulignent que “ *l'assortiment pertinent des facteurs stratégiques de l'industrie change et ne peut être prédit à l'avance avec certitude* “. A ce moment le danger réside dans le fait que les entreprises “ *vont plutôt privilégier les anciens facteurs stratégiques de l'industrie et les actifs stratégiques associés*“, signalent ces auteurs. Alors dans ces conditions où l'adéquation, par définition, consiste à rechercher de nouveaux facteurs clés de l'industrie pour tenter ensuite de construire un avantage concurrentiel, demeure peu pertinente (cela est plus grave dans les environnements hyper-turbulents).

En effet, la concurrence rude et la vitesse d'obsolescence des produits offerts par l'accélération des solutions technologiques, et les innovations de rupture qui bouleversent les règles du jeu concurrentiel, mettent l'entreprise dans une situation difficile. C'est-à-dire qu'elle ne peut rien prévenir sauf tenter de s'adapter en permanence. Par ce fait l'adéquation même devient difficile. Ainsi au fur et à mesure les compétences centrales de l'entreprise vont perdre leur valeur et créent des rigidités à l'entreprise (Penrose) notamment par rapport à leur caractère, long à se construire. C Dejoux (2001) estime qu'elles prennent de 05 à 10 ans pour se construire. Ceci laisse entendre que leur modification ne sera pas évidente dans un court temps.

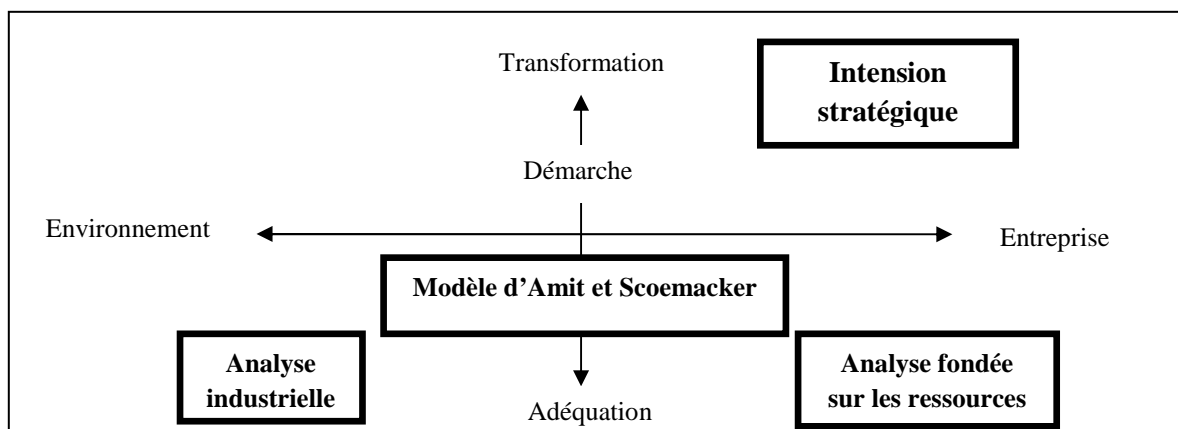
Toutefois, “ *Ce piège de rattrapage perpétuel est du, certes, aux menaces émanant de l’externe, mais aussi à l’enfermement de la vision de l’entreprise sur le présent en s’appuyant sur des recettes stratégiques des concurrents dominants en créant des cadres d’actions orthodoxes* “ (E Penrose, 1992). Se soucier par l’établissement permanent des stratégies défensives, met l’entreprise sous une tension incessante. C’est pourquoi plusieurs voix se sont élevées pour réclamer la substitution de telle stratégie dans des contextes hyper compétitifs

## 2- Stratégie offensive :

Prahalad et Hamel (1989) sont les pionniers à proposer de substituer au paradigme de l’adéquation une nouvelle logique : *l’intention stratégique*<sup>16</sup>. En effet, l’intension amène à considérer qu’une position concurrentielle n’est plus durable ni défendable, et que la seule solution consiste à changer de position avant que la concurrence ne prenne l’initiative (Saïas et al, 2000). L’initiative se situe aux antipodes de l’enfermement de vision. Les entreprises qui adoptent une telle perspective sont celles qui osent à franchir le pas vers le changement de leur environnement en créant des avantages concurrentiels pour demain plus rapidement que les concurrents n’imitent ceux que l’on détient aujourd’hui, expliquent ces deux auteurs. Mais cela signifie qu’elles doivent s’appuyer essentiellement sur leurs compétences clés détenues. C’est à ce moment que nous pouvons dire que les compétences clés sont des sources de construction d’avantage concurrentiel.

Le principe moteur de cette stratégie, selon E Métais (2000) n’est donc plus l’adaptation aux facteurs clés de succès, mais l’assemblage créatif des ressources et compétences cumulées par l’entreprise. Par le schéma suivant cet auteur décrit les approches majeures en stratégie en fonction de l’unité d’analyse d’une part, et de l’entité privilégiée dans la décision de l’autre.

**Figure 11 : Classification des approches en stratégie**



**Source :** E Métais, 2000, P.245.

<sup>16</sup> Source : Saïas M et Métais E, 2000, p. 20.

## **II- L'intension stratégique :**

Préserver et de défendre une position de domination à long terme, s'avère peu pertinent aujourd'hui dans l'espace concurrentiel (J L Arrègle et al, 2000). Les nouveaux entrants ont fait preuve d'imagination pour modifier les règles du jeu concurrentiel et de mettre en question les avantages concurrentiels construits lentement par les leaders (D Arnaud). Koenig (1990) définit cette stratégie par “ *le moyen pour l'entreprise d'expérimenter les frontières effectives de ses capacités et de ses opportunités associées, introduit du bruit, esquisse des voies nouvelles et menace l'ordre préexistant* ”<sup>17</sup>. Elle consiste à établir des positions nouvelles et défendables grâce à l'utilisation judicieuse des ressources et compétences obtenues. C'est-à-dire placer les compétences centrales au centre du processus de réflexion stratégique. L'objectif pour l'entreprise est de transformer les règles du jeu concurrentiel actuelles. Et en voie de conséquence, définir de nouvelles à son égard.

Selon Métais (2000) cette philosophie repose sur deux présupposés : d'une part, la poursuite d'une vision très ambitieuse à long terme ; d'autre part, un développement fondé sur le portefeuille de compétences centrales. “ *Les expériences montrent que les entreprises japonaises sont souvent les “champions” dans cette perspective, elles n'ayant généralement pas les ressources exigées pour un affrontement direct avec les américains ou les européens sur leur propre terrain stratégique, ont cherché – et souvent réussi – à déplacer le champ de bataille en établissant d'autres facteurs clés de succès, plus cohérents avec leurs ressources et compétences (externalisation, miniaturisation, innovations incrémentales...)* ” (D Arnaud, p. 29). Alors pour être champion ceci dépend d'abord de la vision du dirigeant fortement résultante de ses capacités socio-cognitives.

### **1- Les capacités socio-cognitives :**

Par des biais cognitifs liés au raisonnement humain, un manager d'entreprise construit une image subjective de son environnement (Penrose). Ceci veut dire que l'environnement n'est pas composé de données objectives mais subjectivement construit et biaisé par les représentations individuelles. Par ce fait, espérer une réalité exacte de l'environnement externe n'est pas évident. Seulement les paradigmes ou les logiques dominantes qui sous-tendent la prise de décision (D Puthod). Ces logiques représentent selon Bettis et Prahalad (1986) “ *une vision du monde ou une conceptualisation de l'activité et des outils administratifs à mobiliser pour accomplir des buts. Elle est mémorisée dans une carte cognitive (un ensemble de schémas)...* ”. C'est-à-dire par ces logiques que l'individu saisie

---

<sup>17</sup> Source : E Métais, 2000, p. 243.

les phénomènes extérieurs pour prendre des décisions. Elles sont le point de départ de tous les plans d'action<sup>18</sup>.

En fait et à mesure, celles-ci se développent et s'évaluent par un processus inachevé de la construction de la réalité. Et sur cette base les connaissances et expériences du manager se progressent pour en déterminer son "horizon intellectuel" (Penrose, 1963). Ceci s'explique convenablement par la notion de rationalité limitée de H Simon. D'ailleurs, se fondant sur cette idée, S Tywoniak (2005) stipule que l'une des quatre hypothèses fondamentales du modèle des ressources et des compétences est que la rationalité organisationnelle est limitée. Tout en ajoutant que ce n'est que "*l'apprentissage organisationnel qui permet à l'entreprise, en tant qu'un ensemble, de surmonter la rationalité limitée des individus particuliers*". Ces derniers à travers leurs différentes expériences, appréciations, connaissances accumulées, informations possédées, etc. peuvent, selon D Puthod, alimenter un ensemble de biais cognitifs. A leur tour, ces derniers provoquent des décisions simplement satisfaisantes mais non optimales, explique cet auteur.

En fait, si la stratégie dépend par essence de la vision du dirigeant, et celle-ci est alimentée par ses capacités socio-cognitives, nous trouvons que ces dernières représentent un facteur décisif dans l'obtention de l'avantage concurrentiel. C'est pour cela que Lauriol (1998 cité par Revolon, 1999) affirme que les avantages socio-cognitifs contribuent à construire l'intelligence du groupe dirigeant. Et que celle-ci serve de base "*le traitement des problèmes auxquelles l'entreprise est confrontée*". Cela veut dire que ces ressources socio-cognitives sont fortement stratégiques en contribuant à l'obtention de l'avantage concurrentiel.

Rappelons bien le schéma de Le Boterf concernant les deux pôles de construction des compétences. Ceci retombe dans la même conception affirmant l'aspect stratégique des compétences cognitives. Mais ce qui est nouveau quant à notre cadre d'analyse est que : pour que les compétences métier au niveau élémentaire puissent être à la source de l'obtention de l'avantage concurrentiel requiert des compétences cognitives de haut niveau.

## **2- La vision stratégique :**

Le concept de vision stratégique constitue une réponse intéressante, en ce qu'elle amène l'entreprise à repenser son patrimoine de ressources et compétences et sa mise en œuvre (E Métais, 2000). Il renvoie à ce que l'entreprise aspire à devenir sur le long terme, sous la forme de représentation du futur (Hamel et Parahaled, 1989). A notre sens c'est l'imagination ambitieuse et raisonnable de l'entreprise de son futur tenant compte des compétences possédées. Giget (1998) confirme que "*l'entreprise n'existe que de son anticipation du futur*".

---

<sup>18</sup> Idem.



L'aspect dynamique de cette stratégie réside justement dans l'articulation entre le rétrospectif et prospectif (S Fauvy, 2010). Cet auteur explique qu'ils se sont les deux piliers par lesquels l'entreprise doit d'une part, reconfigurer le système d'offre par rapport à la vision prospective en développant de nouveaux modes de création de valeur et, d'autre part, dans une vision rétrospective se tenir à l'écoute des sources de valeur latentes. C'est-à-dire à partir des ressources et des compétences internes accumulées dans le passé qu'elle suppose idiosyncratiques. Ainsi et surtout à travers les leçons tirées et des expériences capitalisées, elle peut créer différentes options stratégiques pour son futur. L'essence d'une stratégie fondée sur les compétences consiste à atteindre des objectifs indépendamment des situations passées et présentes de l'entreprise (Hamel et Prahalad). C'est-à-dire de ne pas reproduire à chaque nouvelle opportunité la même stratégie, dite gagnante, qui a fait ses preuves dans des expériences antérieures (Penrose).

Cette vision affecte automatiquement l'orientation et le développement des ressources et compétences. De plus, elle doit définir les couples produits-marchés (S Tywoniak). Ces derniers s'avèrent assez importants quant à la détermination de la valeur client créée sur le marché. Dans cette perspective, l'objectif de l'entreprise consiste à faire émerger de nouveaux liens entre les compétences dont elle dispose et les besoins des clients.

### **3- La valeur client:**

Sans aucun doute, l'environnement externe est la sanction ultime de l'avantage concurrentiel obtenu par l'entreprise (J L Arrègle et al). Ceci par le biais des clients qui le composent. La valeur client est définie par le prix que ce dernier est prêt à payer pour le produit offert compte tenu de l'appréciation qu'il fait de l'effet de différenciation (P Zarifian, 2002, p17). Une entreprise qui espère gagner plus de parts de marché, doit établir un lien entre ces compétences fondamentales et les prestations offertes à ces clients. Selon Slywotsky, le besoin du client doit déterminer la chaîne de valeur et les compétences et non l'inverse.

Penrose (1995) suppose que les opportunités de croissance de firme résultent non seulement des facteurs internes mais également des facteurs externes. Le plus important est de prendre en considération la demande émanant des clients. Ceci lui permet une adaptation constante de son offre aux règles concurrentielles. Dans ce sens Prahalad et Hamel (1995 dans S Fauvy 2010) avancent que : *“ les besoins exprimés par les clients ne sortent pas de nulle part, et les clients ne passent pas autant de temps que les entreprises à se demander quels sont leurs besoins. Ils passent encore moins de temps à se demander quels seront leurs besoins dans cinq, dix ou quinze ans. Bien peu d'entreprises comprennent qu'il s'agit moins de satisfaire les besoins des clients que de les définir. Alors que chacun sait que les*

*entreprises qui satisferont le mieux les besoins des clients seront immanquablement celles qui les auront inventés, définis, esquissés et construits “.*

Nous pouvons retenir de ces propos que l'entreprise ambitieuse est celle qui crée un besoin chez le client. Cela signifie penser au-delà de ce qui fait l'objet de satisfaction actuellement. Les entreprises qui réussissent dans de telles démarches peuvent se considérer des leaders dans leur secteur. Le cas approprié est celui cité par E Métais (2000) sur le Group SEB l'un des leaders mondiaux dans le domaine du petit équipement domestique. Cette société a intégré une ambition lui rapprochant avec les consommateurs. Par cette ambition elle tente de “diminuer la corvée et le souci dans l'ensemble des tâches ménagères“. Mais, prenant acte de l'évolution des modes de vie, selon l'auteur, l'entreprise a décidé de se focaliser sur la partie de cette ambition lui paraissant la plus fondamentale par rapport à l'évolution de la société dans les décennies à venir : participer au mieux-être des individus<sup>19</sup>.

Ajoutant à cette méthode d'anticipation, quelques auteurs (Schoemaker 1992) préconisent la démarche scénario qui ne cherche pas à prédire le futur. Mais qu'elle mobilise le jugement humain, la clairvoyance des membres de l'organisation vis-à-vis des tendances et des ruptures de l'environnement. Il explique que cette démarche est conditionnée par une forte veille stratégique. C'est-à-dire, en choisissant le segment du marché où l'entreprise désire servir, cette dernière peut définir les compétences pertinentes suite au couplage segment-scénario (Tywoniak, 2005).

Dans la même optique, nous trouvons le cas SALOMON le leader mondial des sports d'hiver. Cette entreprise préconise les milieux de la pratique sportive pour développer ses compétences centrales en se reposant sur une organisation qui conduit à remonter les connaissances tacites et intimes des fondements de cette pratique sportive par un maximum d'information au niveau des concepteurs (B Moingeon et al, 2000, p. 281). La détermination des besoins futurs des clients repose donc sur un travail collectif de différents niveaux de l'entreprise. Ce point est expliqué par Amit et Schoemaker (1993) considérant que c'est dans un espace collectif où se développent les initiatives stratégiques autonomes de personnes situées dans l'entreprise aux niveaux opérationnels.

Finalement, d'une manière classique, la recherche d'information peut prendre trois formes : la veille (surveillance soutenue de l'environnement), la recherche réactive ou proactive ciblée (limitée à un segment de l'environnement) et le suivi des performances (C Ramangalahy, 2001, p. 64).

---

<sup>19</sup> Pour savoir plus, il est conseillé de voir l'article de E Métais “la transformation de l'environnement concurrentiel comme enjeu de l'approche fondée sur les ressources : le cas du Groupe SEB“ dans J L Arrègle et al (2000).

Même étant une phase décisive, mais le travail n'est pas achevé. Ces clients ne vont pas apprécier la capacité de l'entreprise à déterminer leurs besoins. Par contre, ils vont porter leur jugement et payer les produits et services offerts qui sont la traduction tangible des compétences de l'entreprise. Une fois le besoin du client est créé et assimilé par l'entreprise, celle-ci doit procéder à sa concrétisation. L'exercice d'une tension sur les compétences centrales est primordial.

#### **4- L'exercice d'une tension en interne :**

La mise en place d'une ambition crée nécessairement, pour l'entreprise, une disproportion entre la réalité présente (le portefeuille à sa disposition) et le futur souhaité (les ressources et compétences nécessaires). Un écart qui ne peut être serré, que par une tension exercée sur les compétences existantes afin de les orientées vers le progrès désiré pour se rapprocher aux ambitions formulées (Hamel et Prahalad). En effet, cette tension constitue une source de créativité pour l'entreprise, par laquelle elle dépasse le cadre de son action actuel et se libère des rigidités fonctionnelles du passé. Elle se traduit donc par une gestion du présent en fonction du futur (Abell, 1993).

Par ailleurs, elle concerne tous les niveaux de l'organisation, d'où vient son importance à motiver les membres de l'organisation. A titre d'illustration, Allaire et Firsirotu (1988) remarquent que les employés japonais considèrent leur entreprise en situation permanente de menace, ce qui contribue fortement à leur motivation. Métais (2000) parle aussi d'un sentiment d'urgence, d'insatisfaction et d'incompétence généré artificiellement par la vision qui peut se révéler des sources puissantes de créativité. Tous ces éléments d'*effet de tension* engendrent l'*effet de levier* sur les compétences (J L Arrègle et al). Ce dernier effet renvoie au processus de recherche d'usage optimale des compétences centrales. C'est-à-dire de la mise en œuvre des compétences existantes pour répondre à des opportunités et concrétiser les ambitions. Il est défini par ces chercheurs comme : “ *l'exercice de possibilités existantes d'actions créées par la constitution antérieure de la compétence de la firme* “. Ce processus peut être conceptualisé et communiqué par une **architecture stratégique**.

#### **5- Architecture stratégique :**

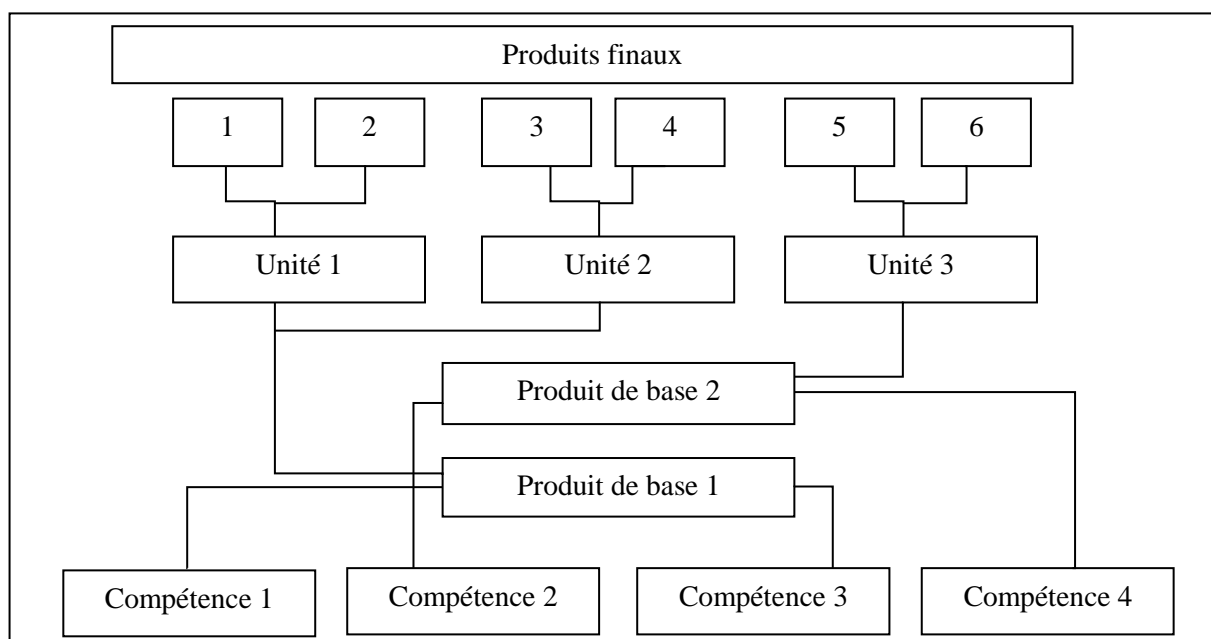
L'entreprise doit opérationnaliser son ambition future. A cet effet, elle doit préciser les grands domaines où elle veut s'exceller (F Amesse et al). C'est-à-dire les fonctionnalités qu'elle doit les adopter pour traduire les compétences en produits et services sur le marché étudié au préalable. Hamel et Prahalad (1990) introduisent la notion de l'architecture stratégique comme “ *la carte routière de l'avenir qui identifie les compétences centrales à bâtir et les technologies sous-jacentes* “. Plus ces dernières les deux auteurs préconisent

d'ajouter deux autres composantes à la carte notamment les produits de base et les produits finaux qui mettent en évidence des espaces concurrentiels différents.

En effet, la compétitivité sur la base des produits finaux ne peut pas être un indicateur pertinent à long terme pour l'entreprise compte tenu de leur courte durée (idem). Dès lors il semble important d'envisager la concurrence du point de vue des produits centraux par rapport à leur dimension stratégique, affirment ces auteurs. Car ils représentent le lien tangible entre les compétences stratégiques et les produits finaux. A titre d'illustration, Prahalad et Hamel (1990) citent les "moteurs" du groupe japonais Honda qui constituent des produits centraux à la base de production de toute une série de produits finaux tels que les voitures, les motos, les tondeuses à gazon et les générateurs. A leur tour, les produits centraux ne sont que la traduction physique des compétences de l'entreprise. C'est bien là où nous prétendons la véritable source de l'avantage concurrentiel.

A ce niveau, ces mêmes auteurs avancent l'exemple des compétences centrales de CANON en mécanique et micro-électronique dans l'optique, l'imagerie, et les microprocesseurs. Par ces compétence métier l'entreprise a pu pénétrer des marchés divers que ceux des copieurs, des imprimantes à laser, les appareils photos et les scanners. Cette architecture sert justement à submerger les liens entre les compétences centrales possédées et les produits de base ou finaux qui peuvent les offrir. Elle est schématisée par ses concepteurs comme suit :

**Figure 12 : L'architecture stratégique d'après Prahalad et Hamel (1990)**



**Source** : S Fauvy, 2010, p. 49.

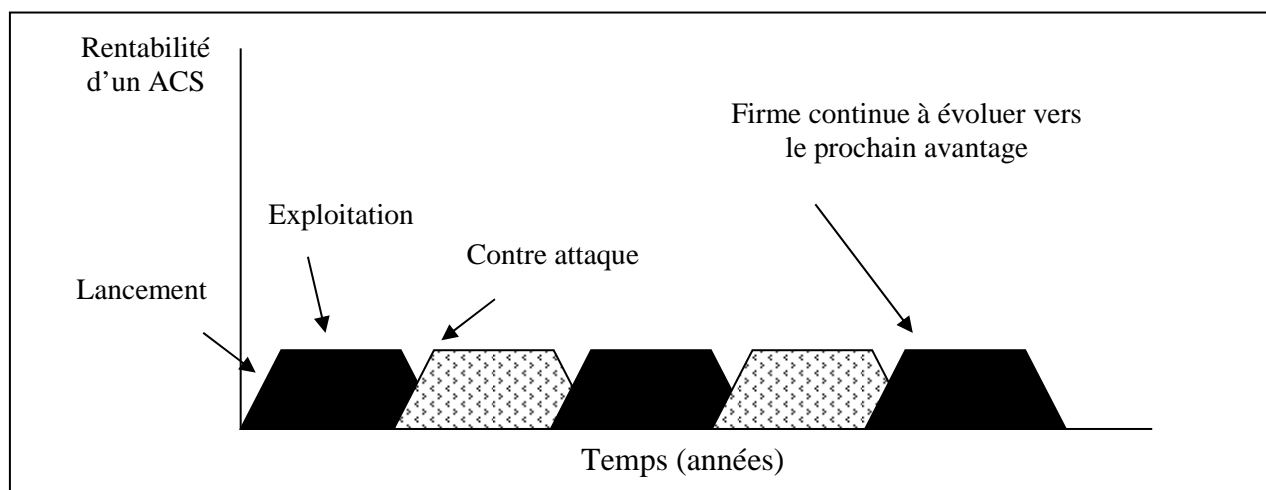
Dans le même sens d'autres chercheurs préfèrent parler de *dessin stratégique*. E Rouby et al (2002) le définissent comme "une représentation de futur construite de manière collective, à déployer, à interpréter et à faire évoluer au fil de temps". Nous pouvons extraire que ce dessin peut être un outil de pilotage et de structuration des informations nécessaires à la compréhension de l'entreprise dans sa fonction de création de valeur. De surcroit, il porte une dimension plus stratégique ayant rôle dans la communication interne de l'intension stratégique, et à l'efficacité du fonctionnement. La communication et la coordination internes deviennent indispensables face à la rapidité des changements et aux évolutions qui peuvent s'imposer.

En effet, les industries à cycle lent se disparaissent compte tenu de l'hyper-compétition qui caractérise l'environnement et suppose la " *simultanéité et la transformation permanente des avantages concurrentiels* " (J L Arrègle et al, 2000). Cet aspect nous conduit vers la notion de la dynamique concurrentielle.

### **III- La dynamique concurrentielle :**

Appelées tantôt stratégies "anormales" (E Métais, 2000) et tantôt stratégies de "préemption" (S Tywoniak, 2005) le principe de base est identique : " *l'entreprise la plus performante est celle qui conjugue le mieux ces différents avantages, et sait les faire évoluer le plus rapidement possible* " (E Métais, 2000). Autrement dit, c'est la tendance des industries à *cycle rapide* où le maintien et la défense d'avantages concurrentiels sur une longue période devient illusoire. L'entreprise doit donc changer sa position en permanence. C'est-à-dire construire un avantage concurrentiel tout en préparant un successeur. Ces entreprises savent très bien que le jeu n'a pas de fin, et avoir une position de leader ne peut pas durée long temps (J L Arrègle et al). Nous empruntons la figure suivante qui expose cette dimension :

**Figure 13 : Industries à cycle rapide**



**Source :** J L Arrègle et B Quélin, 2000, p. 40.

Plus explicitement, en utilisant le concept d’*“attaque”*, ces deux auteurs affirment que les entreprises qui ont de fortes ressemblances avec l’entreprise attaquante du point de vue des actifs stratégiques peuvent répondre rapidement. Donc cette dernière aura tendance à éviter d’attaquer une entreprise qui possède les mêmes actifs qu’elle. Or, ceci ne semble pas évident sinon ça va être la même chose si elle décide d’attaquer ailleurs. A cet effet, l’enjeu repose sur la rapidité de construire un nouveau avantage concurrentiel avant que l’actuel soit imité. Parfois ceci ne semble pas évident compte tenu du caractère des compétences clés longues à construire (déjà cité auparavant).

Dans cette optique, la solution d’une *stratégie flexible* ou de *méta-stratégie* a fait le consensus dans la littérature (E Métais). Ceci exprime les impasses qui peuvent se créer par les deux types de stratégies. D’un côté, se contenter de position de deuxième joueur, explique cet auteur, et poursuivre une stratégie d’adaptation en copiant les stratégies gagnantes des leaders. De l’autre, changer les règles du jeu concurrentiel même en réalisant un succès éclatant et qu’il devient difficile pour l’entreprise de remettre en cause par elle-même son succès. A cet égard, il est préconisé pour l’entreprise à se situer entre les deux axes ou bien dit de tirer profit des deux simultanément. Arnaud explique ce point disant que : *“ ce n’est jamais un leader qui change les règles du jeu au sein d’une industrie ; s’il est leader, c’est qu’il maîtrise mieux que ses concurrents les règles en place, qu’il a généralement contribué à établir”*.

Cette conception renvoie à la nécessité d’adopter un système de production flexible et un fonctionnement dynamique dans l’entreprise. Toutefois, cette flexibilité acquiert nécessairement une dynamique de déploiement et de reconfiguration des compétences centrales. Ceci assure l’ajustement de ces compétences en fonction de la position stratégique de l’entreprise. Parler d’ajustement de compétences clés longues et complexes dans leur construction, n’est pas si simple. Pour y arriver, l’entreprise doit se doter de véritables capacités pour les gérer dynamiquement. Parce qu’en fait *“plus les dirigeants d’entreprises font reposer leur stratégie sur les compétences clés détenus, plus la gestion des compétences doit être le « fer de lance » de cette orientation”* (C Defélix et D Retour, p. 490). Dans la section suivante nous nous intéresserons aux capacités de la gestion des compétences clés et leur dimension stratégique.

**SECTION III : LA GESTION**  
**DYNAMIQUE DES COMPETENCES**  
**CLÉS**

Le chemin vers l'obtention d'un avantage concurrentiel basé sur les compétences semble un processus complexe, long et dynamique. A ce moment les compétences clés doivent être "accompagnées" par une gestion qui, compte tenu de leur dimension stratégique ne pourra que s'insérer dans les phases de leur identification, exploitation, développement et protection (E Rouby et al, p. 131). Selon certains spécialistes, les entreprises "*seront jugées sur leur capacité à identifier, cultiver et exploiter un pôle de compétences qui génère la croissance*" (Prahalad et Hamel, 1995). Sur cette base nous essaierons de monter dans cette section la gestion stratégique des compétences clés et les capacités sous-tendantes. Ainsi dans une analyse plus poussée nous tenons à faire émerger un autre niveau d'intégration de compétences, qui peuvent créer la différence entre les entreprises.

## **I- Gestion des compétences organisationnelles :**

En premier lieu, la question qui se pose est de s'interroger sur la gestion des compétences organisationnelles au quotidien. En effet, seule une attention constante aux compétences clés permet leur entretien et leur développement (S Tywoniak, P. 23). Ceci dit que pour gérer ces compétences, il faut d'abord les prendre en considération. Il faut savoir aussi que gérer des compétences organisationnelles va de paire avec celle des compétences individuelles et plus encore collectives. A cet effet, (comme déjà monter dans la section précédente *Top down / Bottom up*) il est vain de parler de deux sortes de gestion qui ne constituent finalement qu'une "*même réalité organisationnelle*" (T Durand, 1998). Bien que ce point soit indiscutable, nous mettons la lumière sur la gestion au niveau macro. Celle qui prétend mettre en avant l'aspect stratégique des compétences organisationnelles revenant tout de même sur notre question de recherche.

### **1- Les différentes phases de la gestion des compétences clés :**

En se basant sur certains travaux dans la littérature notamment ceux de Prahalad et Hamel (1995), E Rouby et al (2000) et C de Joux (2002) nous avons identifié les principales phases de la gestion des compétences clés :

**a- Phase d'identification :** d'abord, participe profondément à la concrétisation de la vision stratégique, la gestion des compétences clés doit identifier les savoirs clés et les savoir-faire individuels et collectifs nécessaires. Mais plus important, selon certains auteurs, elle doit définir les savoir-être et les attitudes individuelles et collectives qui permettent le développement des savoirs et savoir-faire inventoriés (E Rouby et al).

En retour, partant de l'idée que ces compétences sont souvent latentes, cette gestion participe significativement à la définition de la vision. Autrement-dit, par sa valorisation des



compétences cette gestion contribue à la construction et donc l'identification de nouveaux domaines de compétences.

**b- Phase d'exploitation :** exploiter les compétences signifie se disposer “ des savoir-être individuels et collectifs qui garantissent, d'une part, le maintien des compétences fondamentales et, d'autre part, leur évolution “ (E Rouby et al, p. 133). L'action collective sans laquelle n'existe pas de compétences centrales, repose sur les attitudes individuelles mobilisées (savoir communiquer, partager, coopérer, échanger, etc.) qui décident sérieusement le résultat final (caractère stratégique). Dans cette optique la motivation et l'engagement des comportements vont être les principaux défis de cette gestion afin d'exploiter et de tirer profit des compétences existantes (C Dejoux). Ici l'analyse est basée sur le niveau individuel des compétences.

**c- Phase de développement :** toute entreprise souhaite conquérir le marché sur la base de son patrimoine de compétences, doit être consciente par l'obligation de développement de celles-ci. Ajoutant aux actions de formation qui permettent aux individus (explicitement) d'acquérir et de consolider leurs connaissances de base, l'apprentissage organisationnel reste le moyen crucial pour enrichir sans cesse ces dernières (plus ou moins implicitement). Prahalad et Hamel (1990) expliquent les différences de performance entre les entreprises par leur capacité particulière d'apprendre et de développer un noyau de compétences distinctives. La gestion de ces compétences doit accentuer ses efforts sur cet aspect. Elle doit adopter des structures qui favorisent l'apprentissage (exemple : par projet). Aussi elle doit renforcer la coordination interne et l'esprit d'engagement et encourager les échanges et le partage des connaissances et expériences entre les individus.

En fait, les dispositifs structuraux et managériaux qui favorisent l'apprentissage et le développement des compétences stratégiques sont largement documentés dans la littérature<sup>20</sup>. Nous ne prétendons pas à identifier les pratiques sous-jacentes. Nous passons donc à la phase la plus délicate.

**d- Phase de protection :** cette phase ne vient pas la dernière chronologiquement. Bien au contraire dès l'existence des compétences clés, leur protection est nécessaire (C Dejoux). Elle correspond à la gestion des compétences clés sans les encoder. C'est-à-dire qu'elle réside dans le paradoxe de faciliter le transfert des connaissances tout en les rendre tacites. A cet effet, leur transmission informelle est la plus favorisée en assurant une grande partie leur préservation. Selon Wright (1995), il existe un arbitrage entre deux modes de transfert du savoir (d'apprentissage). Le premier mode passe par une théorisation du savoir,

---

<sup>20</sup> Voir par exemple Charfi A et Fernez-Walch S : “ quels dispositifs structuraux pour faire du savoir une ressource stratégique ?”, 2009.

puis un décodage: d'un savoir tacite on passe à un savoir codifié, qui peut ensuite être diffusé. Le second mode implique un apprentissage par essai-erreurs. C'est-à-dire une diffusion par l'observation directe, le savoir étant empiriquement intégré et utilisé avant d'être codifié.

Tel ou tel choix repose sur la base de savoir d'origine de chaque entreprise (S Tywoniak, 2005). C'est-à-dire soit il domine le mode de théorisation et codification (exploration), soit intégration et utilisation (exploitation). Mais plus encore sur la dynamique de changement de position stratégique (Avadikyan, 2000).

## **2- Changement de position stratégique :**

D'une part, étant inscrite dans une perspective réactive l'entreprise doit ajuster sa position concurrentielle en adéquation avec les changements de son environnement. Ce qui ne peut être sans modifier la base des compétences. C'est par une conception interactive entre l'analyse interne (les compétences stratégiques obtenues) et l'analyse externe (le comportement stratégique des concurrents, les technologiques émergentes, la demande émanant des clients, etc.) qu'elle peut déterminer sa position stratégique à un moment donné. Ceci lui permet par la suite de réorganiser sa chaîne de valeur (Avadikyan, 2000).

De l'autre, cette réorganisation peut être incitée par le fait que les compétences existantes ne sont pas pleinement utilisées dans les opérations (Penrose). A cet égard, les deux piliers, compétences et activités, sont concernés par l'ajustement.

Pour les activités, l'entreprise doit redéfinir à la fois sa position sur chaque maillon et les interactions entre les différents maillons du système qui constitue sa chaîne de valeur<sup>21</sup> (Avadikyan). Plusieurs décisions peuvent être écoulées selon cet auteur. Telles que l'intégration verticale, intégration horizontale, diversification, externalisation d'activité, sortie totale ou partielle de certains marchés, redéfinition des activités principales ou de soutien.

Activité principale chez Porter désigne l'activité originelle chez Penrose (ou le modèle des ressources et des compétences). Exploitation optimale et/ou développement de nouvelles compétences notamment lorsque l'entrée sur un nouveau marché le requiert, ces décisions renvoient aux modifications de la base des compétences. A cet effet, le croisement de l'évolution du système d'activités et des compétences existantes, conduit à cerner l'écart et d'en définir les différentes configurations possibles à la croissance :

---

<sup>21</sup> Il est à noter que le principe de " chaîne de valeur " conçu par M Porter (1990) est largement repris par les travaux du MRC, comme outil de prise de décision stratégique.

**Figure 14 : Les configurations possibles pour un ajustement de position stratégique**

		Activité /application	
		Existantes	Nouvelles
Compétences et ressource	Existantes	Approfondissement, entretien des compétences	Redéploiement, fertilisation, recombinaison, transfert des compétences
	Nouvelles	Ajustement, redéfinition des compétences	Extension, diversification des compétences

Repositionnement de l'entreprise

**Source :** A Avadikyan, 2000, p. 17.

Selon cet auteur, ces configurations ne doivent pas être considérées comme des cas distincts. C'est-à-dire dans une logique dynamique que chaque décision stratégique combine de manière plus ou moins importante une évolution à la fois des compétences et des activités. Dans le même sens, Tywoniak (2005) stipule que les compétences doivent être exploitées dans la continuité (exploitation) et leur champ d'application doit être élargi (exploration). Par ce fait l'entreprise se trouve face à un processus permanent d'ajustement d'où s'accroît l'aspect dynamique de la gestion des compétences clés.

Doz (1994 dans S Fauvy, 2010)), quant à son côté, relève quatre dilemmes de cette gestion qui n'est pas sans ambiguïté. Pour lui *“ il ne s'agit pas simplement de faire un choix pour chacune des dilemmes, mais d'arriver simultanément encourager approfondissement et mobilité, spécialisation et flexibilité, exploitation et exploration, continuité et renouvellement”*.

Force est de constater que dans un contexte de changements rapides, plus les compétences eux-mêmes, sont les capacités de leur gestion qui deviennent importantes (Avadikyan, 2000). Ces capacités joueront encore un rôle important tant pour les modalités externes d'acquisition et d'intégration que pour les modalités internes de développement et redéploiement.

Clicours.COM

## **II- Les capacités dynamiques de la gestion des compétences clés:**

Dans le cadre d'ajustement stratégique permanent de la position de l'entreprise au niveau des compétences clés, trois modalités peuvent être recensées étant les plus citées dans la littérature. L'une relève d'une mobilisation interne. Alors que les autres visent à emprunter des compétences à un ou plusieurs partenaires. Ce choix se fait, d'ailleurs par l'entreprise en fonction des conditions de marché des facteurs (compétences) et la spécificité sectorielle des ressources (S Tywoniak, p.27). En effet, selon cet auteur quatre possibilités sont envisageables : dotation initiale, auto-production (dimension interne) ; acquisition, alliance (dimension externe). Or, pour chaque dimension la gestion des compétences clés doit avoir des capacités spécifiques, c'est ce que nous essaierons de comprendre par la suite.

Ceci dit qu'il sera donc nécessaire pour les firmes d'assurer à la fois une orchestration interne (réorganisation des actifs : création, déploiement et reconfiguration des ressources et des compétences) et une orchestration externe (politique d'acquisitions et de ventes d'actifs par la firme, politique d'alliances) qui dépendent de son choix de croissance (C Depeyre et N Mirc, 2007, p.10)<sup>22</sup>.

### **1. La croissance interne :**

Il s'agit de deux principales motivations qui amènent l'entreprise à ce type de croissance. La première est la valorisation de ressources excédentaires générées par l'activité spécialisée de la firme (Penrose, 1959). Alors même ici deux thèses sont en présence. D'un côté, l'excès concerne principalement les ressources humaines sous-utilisées dans la firme et qui véhiculent une certaine expertise (idem). De l'autre, cet excès encourage la diversification et la conquête de nouveaux marchés (Wernerfelt, 1991) principalement des domaines voisins. La deuxième renvoie à l'auto-production des compétences manquantes qui font défaut sur le marché.

Ressources excédentaires ou " slacks " au sens de Penrose, permettent à l'entreprise de se développer sans référence systématique aux facteurs externes. Ces compétences créent pour l'entreprise des innovations radicales bouleversant les règles du jeu concurrentiel dominantes. Par ce fait elles peuvent accorder à l'entreprise une singularité et assurer la durabilité de son avantage concurrentiel. Parce qu'au final, " *l'incitation endogène à la croissance sera, en principe, continue et infinie* ". Mais ceci ne va pas de soi, une telle croissance soulève donc de la question de la capacité de la firme à développer en son sein des compétences et activités nouvelles (Nonaka, 1994) et les exploiter par la meilleure façon.

---

<sup>22</sup> Le concept d'orchestration des actifs (*asset orchestration*) est avancé dans Helfat et al (2007).

L'un des points forts de cette croissance, c'est qu'elle vérifie l'hypothèse que plus l'avantage concurrentiel est conséquent plus sa reproduction par les concurrents est difficile (Barney). Approfondir les compétences existantes signifie leur valorisation à travers des processus d'apprentissage individuels, collectifs et organisationnels. Le questionnement sur les capacités de l'entreprise porte ici sur l'amélioration et l'entretien des compétences clés pour renforcer leur caractère distinctif. S Tywoniak (2005) explique ce processus d'approfondissement et de valorisation en se référant à trois capacités par lesquelles : “ *la valorisation des connaissances de la firme repose sur sa capacité à absorber et appliquer des connaissances nouvelles (capacité d'absorption), à stimuler les interactions sociales nécessaires à la création de connaissances nouvelles par la fertilisation croisée des savoirs individuels (capacité combinatoire), enfin à savoir sélectionner, conserver, et réactiver les connaissances de l'organisation (capacité transformatrice)* “.

Toutefois, l'auto-production n'est pas toujours évidente. Deux raisons peuvent être soulevées : le temps nécessaires souvent très long pour les construire, et les coûts élevés dus au portage des compétences (c'est-à-dire qui n'ont actuellement pas ou peu de valeur, et qu'elles ne seront stratégiques qu'au futur) (J L Arrègle et al). C'est pourquoi à défaut de compétences propres, l'entreprise peut souvent emprunter celles d'autres partenaires par la croissance externe.

## **2. La croissance externe :**

### **a. Fusion acquisition :**

Si ce choix permet en partie de dépasser les limites internes à la croissance et offrent le moyen de réduire le temps d'accès à certains actifs, il ne permet pas d'échapper à l'apprentissage ni à l'intégration des compétences (idem). Autrement dit, le recours à des fusions acquisitions permet à l'entreprise d'obtenir des ressources qui ne sont pas disponibles sur le marché. Ainsi, l'achat d'une activité dans sa globalité (avec les équipements, les hommes en place...) apparaît comme une solution satisfaisante pour bénéficier des compétences désirées et de leurs réseaux associés (idem).

L'efficience de cette solution sera plus supérieure par des capacités dynamiques importantes d'une gestion des compétences clés. Intégration, modification et apprentissage semble les trois capacités nécessaires pour réussir la fusion acquisition (G Altintas). A cet égard, Grant (1996) avance même que l'intégration de la connaissance constitue une source d'avantage concurrentiel<sup>23</sup>. D'autres auteurs étendent cette source à la notion de capacité

---

<sup>23</sup> Il est à noter que pour comprendre ces mécanismes de transfert, d'intégration, de combinaison et d'apprentissage il faut s'appuyer sur l'étude des connaissances constituant ces compétences. C'est là d'ailleurs que la perspective fondée sur la compétence a été fortement critiquée du fait qu'elle ne prenne pas appui sur les analyses fondées sur les connaissances.

*combinative* qui consiste à combiner des connaissances nouvelles avec celles dont dispose la firme d'une manière nouvelle et flexible. Quant à la capacité d'apprentissage dépend de la capacité de l'entreprise à absorber de nouvelles connaissances qui passe par leur reconnaissance, assimilation et exploitation dans le système de production.

En effet, les fusions acquisitions fournissent une opportunité pour acquérir des ressources qui ne pourraient l'être par d'autres moyens et pour acheter ou vendre un ensemble de ressources (toute une activité). Or, parfois il s'agit des compétences qui ne font pas l'objet de l'achat ou de l'acquisition dans la totalité. L'entreprise pour y accéder doit réfléchir à une alliance ou une coopération.

**b. Coopération et alliance :**

En termes de capacités à gérer les compétences clés, ce choix ne diffère pas beaucoup du précédent. En fait, la coopération entre les firmes est un dispositif organisationnel susceptible de permettre à la firme d'accéder à des compétences spécifiques dont le marché n'offre pas (J L Arrègle, p. 36). La coopération permet de cibler les compétences souhaitées. Elle représente alors un moyen efficace de valorisation de ressources et compétences (idem). Dans ce cas les ressources et les compétences venant de l'extérieur et pouvant être internalisées doivent donc être liées avec les savoir-faire et les connaissances développées en interne (capacités combinatives). Kogut et Zander (1992) introduisent cette notion de capacités combinatives. Ils considèrent que : “ *la construction de nouvelle connaissance n'implique pas la suppression de la connaissance existante. La construction de nouvelles compétences est le résultat de la combinaison des compétences existantes* ”<sup>24</sup>

L'existence d'une capacité d'intégration est plus qu'avant primordiale. Elle peut être définie comme une capacité à évaluer les connaissances et compétences extérieures, à les absorber et à les approprier. Sur ce point d'ailleurs que Grant (1996 dans Altintas) se focalise sur la capacité d'intégration de la connaissance qui la considère comme source d'avantage concurrentiel si elle répond aux trois critères<sup>25</sup> :

- *L'aptitude à accéder et exploiter les connaissances spécifiques de ses membres dans la mesure où l'efficacité de l'intégration concerne l'utilisation de la connaissance individuelle par la firme,*
- *Le champ de l'intégration : l'idée soutenue ici est que la combinaison de différents types de connaissances spécifiques permet d'augmenter l'ambiguïté causale (déjà vue),*

---

<sup>24</sup> Source : G Altintas, p. 22.

<sup>25</sup> Idem.

- ***La flexibilité de l'intégration doit permettre de renouveler l'avantage concurrentiel à travers l'innovation et le développement de nouvelles compétences.***

En effet ce mode d'alliance ou de coopération est motivé par le but d'échange de connaissances et d'expériences. Il est donc vain d'échapper à la notion d'apprentissage organisationnel qui présente *“les structures en réseau comme un moyen d'acquérir et de transférer des informations et de partager des savoirs et des savoir-faire permettant aux entreprises partenaires de préserver voire de renforcer leur position concurrentielle sur un marché donnée”* (I Géniaux, 2002, p.90).

En guise de synthèse, l'entreprise désireuse de se procurer de nouvelles ressources ou compétences peut utiliser l'une de ces trois voies. Ces différentes options peuvent s'avérer plus ou moins pertinentes, en fonction de la nature des ressources recherchées (profil) ou de la flexibilité des solutions attendues (compresser le temps de cultiver les compétences existantes) (Penrose). De surcroît, ces modalités peuvent aussi bien s'envisager dans une logique proactive que dans une logique réactive.

De ce fait, il est à souligner que les compétences clés ne suffisent pas seules mais qu'il faut y avoir une gestion dynamique pour les reconfigurer, stimuler, exploiter et développer. Cette gestion dépasse le champ traditionnel (ou individuel) de gestion des compétences (recruter, motiver, rémunérer, etc.). Elle participe massivement à la croissance de l'entreprise en définissant son avenir par le renouvellement flexible des compétences clés. C'est pourquoi elle se distingue d'une simple exploitation des compétences existantes et de la gestion des compétences courantes par l'incertitude et l'ambiguïté causale (A Avadikyan, p.14). Autrement dit, à ces compétences clés de nature essentiellement technologiques s'ajoutent bien entendu des *“compétences en matière d'organisation, de travail et de création de valeur, ainsi qu'en matière de communication, d'implication et d'engagement”* (Allouche et Schmidt, 1995 dans G Altintas).

La question qui se pose : est ce ces capacités peuvent sous-tendre l'obtention de l'avantage concurrentiel ? La réponse nous la retrouverons chez *“l'approche basée sur les capacités dynamiques”*.

### **III- Vers l'obtention de l'avantage concurrentiel :**

#### **1. Les capacités dynamiques source d'avantage concurrentiel :**

Compétences ou capacités, un problème de définition et de comparaison largement traité dans la littérature. L'explication la plus simple dans ce sens fait comprendre que : *“contrairement à la langue anglaise, dans la littérature en langue française la traduction du terme anglais capability, par capacité n'est pas utilisée, mais que c'est celle de compétence qui est privilégiée”* (Renard L et al, 2007). Alors que le concept de capacité, dans ladite approche, n'apparaît que pour désigner un type particulier de compétence, soit les capacités dynamiques (idem).

Nous sommes donc au cœur de *“ l'approche basée sur les capacités dynamiques “*. Cette approche, par un large consensus, est intimement liée à *“l'approche évolutionniste“* (Prévot F et al, 2010, p. 95). Ceci est expliqué, par ces auteurs, par le fait que l'origine du concept de capacités dynamiques provient de la prise en compte de deux notions fondamentales : *“ la dépendance de sentier (l'évolution de la firme est conditionnée par les décisions prises et les ressources accumulées au cours de son histoire) (Nelson et Winter, 1982), et l'innovation (la firme est un lieu d'apprentissage par expérience, de construction et d'acquisition de nouvelles compétences, qui permettent l'innovation)“* (p. 95).

Les partisans de ce courant mobilisent tous leurs efforts pour affirmer l'existence d'un lien de causalité entre capacités dynamiques et avantage concurrentiel. Pour y arriver, trois phases historiques sont distinguées dans la littérature :

➤ D'abord, au début des années quatre-vingt. La prise en conscience de l'importance de ces capacités trouve ses racines dans la théorie évolutionniste. Celle-ci insiste sur la dynamique de sélection des ressources tenant compte des forces motrices relèvent de l'environnement externe (F Amesse et al, 2006, p 14). Ses fondateurs principaux Nelson et Winter (1982) affirment que *“ les savoir-faire d'une firme sont inscrits dans des routines organisationnelles définies comme les activités répétitives qu'elle développe lors de l'usage de ses ressources et compétences spécifiques“*. Un caractère stratégique est attribué ici aux routines. L'aspect dynamique donc s'aperçoit dans l'évolution des routines qui dépend principalement des réponses qu'elle doit les former et les modifier face aux changements de son environnement.

Cette théorie a mis l'accent sur la trajectoire spécifique créée pour chaque entreprise. Expliquant que *“ les ressources possédées, pour se transformer en avantage concurrentiel, doivent se traduire en routines. Et les routines, pour procurer un avantage concurrentiel, doivent s'appuyer sur des ressources propres“* (I Fall, p. 50). C'est dans cette articulation que se construit peu à peu le sentier suivi par l'entreprise. Ce principe met au centre l'idée que les



actions de demain dépendent des routines d'aujourd'hui. Même si cette évolution s'est vue comme un phénomène passif, elle a contribué à réhabiliter l'ambition dynamique dans ce paradigme théorique selon P Roos (p. 3).

➤ Les travaux développés ensuite sur cette perspective ont avancé deux idées (F Prévot et al, 2010). La première renvoie à l'incompatibilité de l'usage de la notion de routines qui reflète un processus stable avec des résultats plus ou moins prévisibles. La deuxième consiste à montrer l'importance stratégique de ces capacités dans l'adaptation de la firme. Suivant la même logique Eisenhardt et Martin (2000) trouvent que “ *dans des environnements subissant de fréquentes et rapides mutations, ces **routines doivent être des capacités dynamiques**, c'est-à-dire des processus simples, fragiles et changeants, basés sur l'expérimentation et aux résultats difficilement prévisibles* “. C'est dans cette deuxième phase de développement de ce concept que ce sont inscrits les travaux de Amit et Schoemaker. Ces derniers ont suggéré que “ *le cœur de la théorie de la ressource est non seulement de constater une dotation différente des entreprises en actifs et ressources mais surtout de souligner comment des **capacités organisationnelles distinctes** permettront à certaines de construire des avantages concurrentiels significatifs et durables* “.

➤ Alors que dans la troisième phase, ce concept connaît son essor par la naissance d'une approche reconnue par la littérature sous l'appellation de “ **Capability-based View** “. Suite aux efforts considérables de Teece, Pisano et Shuen (1990, 1997) un lien causale entre les capacités dynamiques et l'avantage concurrentiel est affirmé. Sanchez (2000) définit la notion de capacité dynamique comme : “ *l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des routines internes et externes faites de divers usages de ressources spécifiques à la firme* “. Cet auteur utilise le vocable de “ **fonction de déploiement coordonné** “ pour désigner ces capacités.

Dans leur article, les fondateurs de ce courant précisent les significations des deux concepts « capacités » et « dynamiques ». En se référant au travail de G Altintas nous pouvons citer ces explications. En fait, ces auteurs indiquent que le terme de « capacités » met l'accent sur le rôle clé du management stratégique, à adapter, intégrer et reconfigurer, de manière appropriée, des compétences et ressources organisationnelles en réponse aux changements de l'environnement. Alors que le terme « dynamique » fait, quant à lui, référence à la capacité à renouveler les compétences de manière à être en phase avec l'environnement. Ceci pour construire des réponses créatives sont nécessaires dans certaines circonstances. C'est en fait par rapport au deuxième terme, que ces capacités revêtent un caractère stratégique en permettant un meilleur usage des compétences clés dans des conditions complexes.

Tout comme les compétences clés, ces capacités représentent “ *le savoir collectif et tacite de l’entreprise* “. Elles concernent “ *l’initiation ou la réponse au changement, à travers des processus, procédures et systèmes organisationnelles, intégrés dans des modes de comportements, des réseaux informationnels et des relations interpersonnelles* “ (Collis, 1991).

La question qui s’ensuit, sommes-nous face à une situation confuse entre compétences clés et capacités dynamiques de leur gestion ? La réponse est bien : Non. Au contraire il faut bénéficier de telle conclusion qui par le biais d’étudier la gestion des compétences dites “ de métier “ contribuant à la construction de l’avantage concurrentiel, ceci nous a fournit une autre catégorie de compétences dites “ dynamiques “. C’est-à-dire que “ *plus les compétences elles-mêmes, ce sont les capacités dynamiques qui deviennent réellement importantes* “ (Avadikyan, 2000). Dans cette optique, nous y arrivons à la notion d’“ *alchimie organisationnelle* “ développée par T Durand (1998). Bien entendu, sans modifier le sens de ce concept nous essaierons de l’adapter à notre réflexion.

## **2. L’alchimie organisationnelle :**

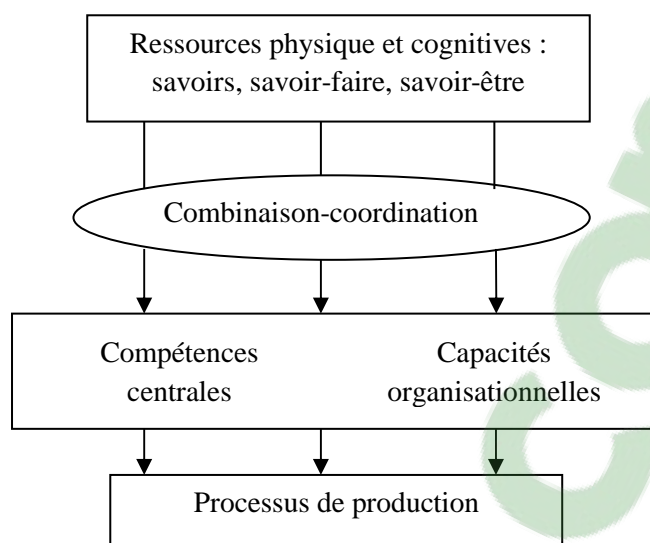
### **a. Plate forme stratégique :**

Milan (1991) affirme que “ *la plate-forme stratégique rendre compte d’un ensemble cohérent de compétences relatives au métier et de capacités organisationnelles dont la combinaison assure la compétitivité de l’entreprise* “<sup>26</sup>. Ces deux types de compétences, selon E Métais (2000) “ *se forment de l’usage de combinaison et coordination des ressources et connaissances* “. Ce point commun entre ces deux types de compétences est schématisé par cet auteur comme suit :

---

<sup>26</sup> Source : M L Boulaire, 2008.

**Figure 15: Les composantes du portefeuille de ressources - les aptitudes organisationnelles –**



**Source :** E Métais, 2002, p. 240.

En effet, si elles se construisent (combinaison et coordination de savoirs, savoir-faire et savoir-être) et s'évaluent (principalement par l'apprentissage organisationnel) dans une même logique, ces deux catégories se différencient *ex ante* par le type de connaissances sous-tendent leur construction. Ce qui détermine aussi *ex post* leur convergence dans la manière de contribuer à la production. Sur ce dernier point, il est clair que les compétences centrales contribuent directement à la composition de produit ou du service (compétences métiers). Alors que les capacités dynamiques n'entrent pas directement en compte dans le produit final, mais contribuent à transformer efficacement les compétences en produits (E Métais, p. 240). Ces différences imposent des types d'apprentissage<sup>27</sup> particuliers pour chacune des catégories.

Pour les compétences métiers, nous trouvons le type de "d'apprentissage par l'usage" décrit par Rosenberg (1972)<sup>28</sup>. Étant intimement liées à la conception des produits, ce type d'apprentissage par les différents mécanismes mis en œuvre lorsqu'un client utilise un nouveau produit ou service, permet de construire une connaissance et un savoir-faire autour de l'usage de ce produit (le cas de Salomon dans les endroits de la pratique sportive). Dans la même idée nous trouvons "l'apprentissage par l'interaction" (T Durand, 1998). Ceci permet à travers l'interaction entre l'utilisateur et le concepteur de développer la base de connaissance

<sup>27</sup> Si la plate-forme stratégique est déterminée par ces deux catégories de compétences, la capacité d'apprentissage conditionne chacun des deux axes (E Métais, 2000).

<sup>28</sup> Source : T Durand, 1998, p. 14.

de ce dernier. Ce qui lui permet d'apporter les améliorations ou le développement d'un nouveau produit pour satisfaire en mieux le client.

Quant aux capacités dynamiques, nous trouvons plusieurs types d'apprentissage liés à l'exploitation des compétences par leur amélioration et leur entretien. Le type le plus adapté est le "*Strategic learning*" (Développé par R Andreu et C Ciborra, mentionné par Avadikyan, 2000). Cet apprentissage, selon ces auteurs, permet le développement des compétences distinctives appropriées consolidant les barrières de la firme. Ceci notamment par l'amélioration des processus d'acquisition et de combinaison des compétences nouvelles et existantes. Mais aussi par la sélection des options stratégiques augmentant le nombre des opportunités à en profiter. Souvent qu'il est attribué à ce type d'apprentissage le caractère de "tâtonnement" du fait que "*toute action est à la fois un essai, réussi ou pas, et une option posée pour le futur au sens où elle ouvre ou ferme certaines voies (dépendance de cheminement)*" (Depeyre C et al, 2007, p. 9).

Par ce caractère justement que ces capacités semblent plus dynamiques que celles liées directement à l'activité de base. Nous trouvons cette même logique chez Avadikyan (2000, p.14) disant que "*les compétences en sens statique constituent le volet reliant la connaissance à l'action, les capacités correspondent au volet reliant l'action à l'apprentissage*".

Enfin, les deux axes sont concernés par "l'apprentissage par apprendre" (T Durand, 1998). C'est-à-dire : "*apprenant que l'on se dote d'une capacité à apprendre plus encore*". Sur la base de ces analyses, nous pouvons avancer une définition résumant cette articulation. Wang et Ahmed (2007 dans G Altintas) expliquent que les capacités dynamiques constituent "*l'orientation comportementale d'une firme à constamment intégrer, reconfigurer et recréer ses ressources et compétence et, de manière plus importante, à améliorer et reconstruire ses compétences cœur en repense aux changements de l'environnement afin d'atteindre et préserver un avantage concurrentiel*".

Cette définition laisse transparaître que les capacités dynamiques constituent un lien indispensable entre la vision (orientation) stratégique et les compétences clés. Plus encore, elles dépendent fortement de la vision du dirigeant. C'est-à-dire en fonction de cette dernière que les capacités se construisent et se stimulent. Plus explicitement : "*elles ne sont pas une donnée objective et allant de soi. Leur appréhension dépend de la vision des managers, de leur expérience et de l'étendue de leurs compétences*" (Avadikyan, 2000). La dimension de subjectivité persiste donc dans cette articulation. C'est ce qui renforce le principe d'hétérogénéité des entreprises mettant l'accent sur le processus intellectuel et propriété particulière mentionné par Sanchez et Heene (2010).

### **b. Les éléments fédérateurs :**

A travers l'usage des ressources et compétences, l'entreprise mobilise des capacités et des processus organisationnels et managériaux qui s'enregistrent, à travers le temps, dans des routines plus ou moins dynamiques. Ces routines contraignent en grande partie son apprentissage et son développement (J L Arrègle et al). Etant ces capacités subjectivement stimulées par une vision stratégique, à ce moment chaque entreprise a une trajectoire spécifique. Cette subjectivité est déterminée en grande partie par la vision du dirigeant (sa conception de l'environnement externe, ses croyances, bref ses capacités socio-cognitives). Ce qui affecte et oriente par les décisions prises les capacités managériales et organisationnelles dans leur usage, création et acquisition des compétences distinctives.

En effet, si la dépendance de sentier est souvent expliquée par la vision stratégique qui, par des décisions passées, contraigne le futur de l'entreprise, elle peut aussi être expliquée par la culture de l'entreprise. Au sens de Durand (1998) l'identité, la valeur et la culture constituent des éléments de la compétence de l'entreprise. Barney (1986) même considère la culture comme un élément à prendre en compte dans la théorie de la ressource. Etant intangible, non séparable et nourrie des interactions sociales complexes entre individus, elle répond aux conditions de ressources stratégiques. C'est-à-dire qu'elle puisse singulariser l'entreprise sérieusement des autres. Pour cela certaines entreprises peuvent tirer profit de leur culture à même de fonctionner comme un levier pour le changement dans certains cas<sup>29</sup> (Durand, 1998).

En guise de synthèse, selon cet auteur : “ *culture et vision constituent des éléments fédérateurs ou une forme de ciment qu'elles soient partagées dans toutes l'entreprise* “. Elles contribuent au déploiement, combinaison et mise en action des compétences d'individus impliqués dans le processus de production. Voilà pourquoi une entreprise est aperçue comme une alchimie organisationnelle. Durand (1998) pour mieux expliquer cette conception, il a obtenu le schéma de Heene, Sanchez et Thomas (1996) :

The logo for Clicours.COM is displayed in white text on a blue rectangular background.

---

<sup>29</sup> Il faut souligner que la RBV est critiquée de cette vision dite trop positiviste. Le fait que les routines sont souvent considérées comme des sources de rigidité aux changements (voir J L Arrègle et al, 2000).

**Figure 16 : Définitions et catégories de compétences comparées**

		<b>Logique stratégique</b>			Intention	} Stratégie	<b>L'organisa-ti</b>
					Objectif		
<b>Compétences</b>	<b>Déploiement coordonné</b>	Processus de management	Organisation et processus pour déploiement coordonné des ressources		Processus efficace	} Processus organisationnel	
	<b>Ressources</b>	Actif	Intangibles	Savoir	Explicite /tacite	} Compétences cognitives	
			Savoir-faire	Individuel / collectif			
		Tangibles	Produits	Techniques	} Actifs élémentaires		
			Equipements	Marques			
			Bâtiments	Logiciels			

**Source :** T Durand, 1998, p. 12.

Sanchez, Heene et Thomas (1996) suggèrent ici de distinguer la catégorie des ressources et des actifs d'une part, et "la fonction de déploiement coordonné" (qui à notre sens c'est la gestion dynamique des compétences clés) de ces mêmes ressources d'autre part. De surcroît, chaque entreprise a une histoire qui n'est pas identique aux autres. Ceci renvoie aux choix antérieurs, des décisions prises en fonction de la vision stratégique mais aussi des valeurs, des croyances, des motivations et de la culture partagés par les membres de l'organisation. C'est dans ce sens où le différentiel de performance entre les entreprises est beaucoup plus expliqué par les facteurs internes. Cela par les différents niveaux d'intégration de compétences : vision stratégique, compétences clés, capacités dynamiques et même la culture.

Sans se référer à un critère de classement, les dernières évolutions du Modèle des ressources et compétences se convergent sur l'idée qu'une dotation de ressources et compétences ne peut pas être la seule source d'hétérogénéité des entreprises étant que ces ressources peuvent être imitées ou acquises. Mais le différentiel s'explique surtout par la manière d'usage de cette dotation dans un processus idiosyncratique reposant sur une clairvoyance stratégique afin de forger des avantages concurrentiels soutenables.

## **Conclusion :**

Nous pouvons synthétiser ces propos en disant que : les compétences métiers (notre objet d'analyse) peuvent être à la source de l'avantage concurrentiel dans les environnements dynamiques (le type sur lequel nous fondons l'analyse) mais sous un cadre bien déterminé.

D'abord, elles ne peuvent être à la source de l'avantage concurrentiel seulement et seulement si elles se traduisent en produit de valeur aperçu par le client. C'est en fonction des différences de cette traduction que se construisent des inerties entre les entreprises. Par cela nous entendons la mise en action des compétences clés dans un processus de production complexe. La combinaison des compétences et technologies dans ce processus de production constitue un système d'offre pour la firme (S Tywoniak, 2005). Au cœur de ce système que chaque entreprise peut puiser sa particularité par une combinaison judicieuse et originale de ces éléments (Amit et Schoemaker, 1993).

Ensuite, la dimension temporelle s'avère assez importante dans la perspective fondée sur les compétences. Pour que celles-ci atteignent le statut " clés " doivent être de valeur, rares, non imitables et non transférables (Barney, 1986). C'est par les propriétés d'accumulation (Dierickx et Cool, 1989) que ces compétences peuvent se protéger des mécanismes d'imitation. Toutefois, leur protection ne doit pas être le seul souci de l'entreprise. Mais plutôt c'est leur développement pour créer de nouvelles options qui est primordial.

Par ailleurs, la clairvoyance et les capacités socio-cognitives du dirigeant jouent un rôle décisif dans l'alimentation de la vision stratégique (Hamel et Prahalad, 1994). Cette dernière se découle du schéma cognitif représentatif du dirigeant de son environnement (Penrose, 1959). Elle consiste à ambitionner un futur à l'entreprise. Sa concrétisation exige l'implication de tous les travailleurs notamment ceux au niveau opérationnel. Ceci veut dire intégrer, combiner et redéployer les compétences clés latentes en proportion de cette ambition. Dans telle logique l'entreprise est inscrite dans une démarche proactive. Parce qu'en fait, chercher perpétuellement l'adéquation avec l'environnement externe constitue *un piège* (Penrose, 1992). La solution privilégiée est donc la stratégie flexible (E Métais, 2000). Cela incite à maîtriser en mieux les règles concurrentielles en place tout en participant à leur détermination pour maintenir son avantage concurrentiel à long terme (Arnaud D).

Enfin, cette flexibilité consiste pour l'entreprise à changer sa position stratégique. Soit pour saisir une opportunité, neutraliser une menace, s'adapter ou s'imposer par de

nouvelles compétences. En voie de conséquence, ces dernières doivent être exploitées et modifiées en fonction de ces changements. Une tâche qui n'est pas si simple et requiert des capacités dynamiques au niveau supérieur. Cela revient au caractère complexe et long à construire des compétences clés. A ce moment “ *plus les compétences elles-mêmes, ce sont les capacités dynamiques qui deviennent réellement importantes* “ (Avadikyan, 2000).

De ce qui vient d'être recensé nous pouvons dire que les ressources cognitives et intellectuelles sont des véritables sources différenciatrices. Elles constituent des propriétés particulières pour l'entreprise. Par ce biais que l'hétérogénéité de performance se persiste entre les firmes appartenant au même secteur. Les compétences étant un concept fédérateur de ces dimensions constituent l'objet d'analyse le plus convenable aux recherches en stratégie (Sanchez et Heene, 1996 ; Sanchez, 2008). Dans l'ère du savoir, l'avantage concurrentiel ne peut se nourrir que par les compétences dans les différents niveaux d'agrégation dans l'entreprise. Toutefois, il faut faire attention que ces prédictions sont (plus ou moins) valables que pour les environnements dynamiques.



# Partie empirique

## **Chapitre III**

### **ETUDE QUALITATIVE SUR LE SECTEUR DE PUBLICITE**

## **Introduction :**

Nous sommes arrivés à une conclusion selon laquelle afin que les compétences métier soient à la source de l'obtention de l'avantage concurrentiel elles nécessitent un cadre précis. Bien entendu, elles sont liées directement à l'activité principale en se dotant de haut niveau de savoir spécifique. Ceci dit que la compétitivité recherchée est qualitative dans un environnement qui ne peut être que dynamique. Ainsi de fortes capacités cognitives d'utilisation et de gestion des ressources internes et surtout une clairvoyance importante du dirigeant sont nécessaires. Par ce fait, nous avons essayé d'être en mesure de respecter ces paramètres. En effet, certains secteurs en Algérie semblent assez importants pour vérifier des liens de causalité entre leur capital de compétences et l'avantage concurrentiel forgé. Ces entreprises deviennent de plus en plus conscientes à mettre en avant leurs compétences détenues.

A titre illustratif, le grand groupe énergétique algérien a proposé un nouveau projet qui consiste à “ *se focaliser sur les métiers clés de SONATRACH pour se construire une matrice de référentiel de compétences clés* “ (K Tahari, 2007, p.60). Ainsi même étant moins de taille et nouvellement créées de nombreuses entreprises dans le secteur de publicité mettent en avant, dans leurs campagnes publicitaires leur savoir-faire spécifique (la question de vrai ou pas reste à vérifier). “ *Notre savoir-faire pour accompagner les entreprises et les institutions-clientes dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur stratégie de communication, à travers six pôles de compétences...* “ annonce Eurek (agence publicitaire).

D'ailleurs, dans le même secteur une telle hypothèse a été validée explicitement. En se reposant sur la recherche empirique de M Ferrary (2010) en France, un lien de causalité met le savoir-faire artistique des concepteurs à la source d'un avantage concurrentiel obtenu par l'entreprise, est vérifié. Partant de ces constats, notre choix est porté sur le secteur de publicité. En fait nous avons considéré qu'il peut être un champ d'investigation propice à notre question de recherche.

La description de notre recherche sera structurée en trois parties. Nous prétendons en premier lieu à argumenter notre choix méthodologique et de secteur. Ainsi d'avancer quelques appréciations et chiffres statistiques mettant en lumière certaines caractéristiques clés sur le secteur de services en Algérie. Pour qu'en deuxième lieu nous procédons à la présentation des résultats d'interviews et de l'investigation sur le terrain. La troisième partie sert ordinairement à l'analyse et discussion de ces résultats en se référant au cadre théorique.

**SECTION I**

**CHOIX METHODOLOGIQUE ET DE**

**SECTEUR**

## **I- Choix de secteur :**

Comme c'était introduit au-dessus, nous avons prétendu à choisir le secteur de publicité comme un champ propice, *a priori*, à la vérification de notre hypothèse de base. Arrivant à cela nous avons appuyé sur certains arguments.

### **1- Pourquoi le secteur de publicité ?**

En effet, théoriquement nous avons pu repérer quelques caractéristiques quant au contexte convenable à la vérification d'une perspective fondée sur les compétences. Cette limitation est fortement signalée par la littérature. J L Arrègle et B Quélin (p. 50) stipulent qu'il s'agit des industries typiques qui ont pu être un champ d'investigation d'excellence à la vérification du Modèle des Ressources et des Compétences. Ajoutant que : "*cette focalisation sur ces industries (pharmaceutiques, cinématographiques, ou les entreprises d'audit) est une conséquence à la difficulté de mesure et d'opérationnalisation des compétences ou des ressources intangibles*". Ceci amène donc les chercheurs à se contenter "*de mesures assez grossières ou ne retenir que quelques actifs facilement identifiables et qui méritent souvent le terme de joyeux de la couronne*" expliquent ces auteurs.

Partant du même principe, nous nous sommes référés aux travaux de M Ferrary (2010). S'inscrivant dans une perspective basée sur les compétences, cet auteur explique clairement que le secteur de la publicité est une industrie intense en connaissance où les compétences des travailleurs peuvent être une source de création de valeur. Mettant l'accent sur les compétences métiers, il cite l'exemple de deux créateurs qui ont pu, au sens des deux premiers auteurs, être des joyeux de la couronne de leur entreprise en lui forgeant un avantage concurrentiel<sup>1</sup>.

Voulons justement s'inscrire dans la même logique de réflexion, ces deux arguments nous ont constitué des vecteurs de choix de secteur. *A priori*, le secteur de publicité nous a apparu un champ d'investigation propice. A ces propos, nous étions motivés par d'autres arguments qui sont liés aux caractéristiques de ce secteur dans notre contexte algérien. En effet, l'activité publicitaire est en forte évolution. Cela nous l'avons pu toucher en se circulant dans la rue par l'intensité des affichages un peu partout (puisque notre échantillon se compose des entreprises publicitaires spécialisées dans le média par image). Afin de satisfaire une certaine curiosité (avant de partir sur le terrain), nous avons consulté certains sites web des

---

<sup>1</sup> Pour savoir plus il faut voir FERRARY M : "*compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines*", Revue d'économie industrielle, n° 32/ 2010.

entreprises publicitaires<sup>2</sup> et quelques catalogues. Le résultat nous a apparu assez séduisant. La mise en avant des savoir-faire spécifiques est très explicite. Les expressions formulées laissent comprendre que le seul garant de l'entreprise est le savoir-faire de ses employés. Nous citons, à titre illustratif :

- Notre savoir-faire pour accompagner les entreprises et les institutions-clientes dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur stratégie de communication, à travers six pôles de compétences ;
- Notre agence met à votre service la créativité de son équipe pour répondre à vos besoins ;
- Détournement dans les règles de l'Art ;

A ce moment là nous avons décidé de cibler ce secteur. Seulement il est important de signaler que les entreprises constituant notre échantillon sont quasiment spécialisées dans le média par image. En effet, par les quelques chiffres avancés en 2011, un ordre décroissant peut être relevé. La grande partie des publicités sont accaparées par l'ENTV, vient ensuite la presse écrite et le reste est partagé par la radio et l'affichage<sup>3</sup>. En 2007, l'affichage était en troisième position avec un pourcentage de 16,7 % de l'ensemble des investissements publicitaires (Daoudi S, p. 146).

En effet, ce type de média a connu son envergure très récemment. Il va de pair avec le développement économique. Ceci est vrai pour tous les autres médias. Après être monopolisé par une seule agence appartenant à l'Etat, ce secteur connaît aujourd'hui de nombreuses entreprises implantées à travers le territoire national. En 2010 les statistiques ont recensé plus de 2500 entreprises spécialisées dans différents types de médias. Une année plus tard, sont plus de 3000 agences publicitaires fondées quasiment sur l'investissement privé national et étranger<sup>4</sup>. Cela signifie que ce secteur a vécu différentes phases de développement depuis son existence. Nous suggérons de les présenter brièvement par la suite.

## **2- Les différentes phases de développement de la publicité en Algérie :**

Le secteur de la publicité en Algérie a connu différentes évolutions que nous pouvons les structurer en trois phases.

---

<sup>2</sup> Ceci à l'aide d'un annuaire sur [www.guideoran.com](http://www.guideoran.com)

<sup>3</sup> Article de presse écrit par Badreddine KHRIS, paru dans « liberté » sous le titre : *“la manne publicitaire entre monopole et anarchie”* en date du 02 juin 2013: [www.liberte-algerie.com](http://www.liberte-algerie.com)

<sup>4</sup> Article de presse paru le 01 juin 2010 dans [www.lexpressiondz.com](http://www.lexpressiondz.com)

La première représente la forte domination de l'Agence Nationale d'Édition et de Publicité (ANEP). Cette dernière a vu jour en 1967 par l'ordonnance 279-67 en date du 20/12/1967. Cela a permis la nationalisation de l'entreprise HAVAS Algérie (entreprise de communication et de publicité) en une entreprise nationale d'édition et de publicité. Dès sa création cette agence a monopolisé pendant une longue période le marché publicitaire sous l'ordonnance n° 71-69 du 19 octobre 1971 portant institution du monopole de la publicité commerciale. En réalité, s'il s'agit qu'un seul organisme qui s'occupe par la publicité commerciale du pays, ceci reflète l'aspect réduit de la communication. C'est-à-dire que la publicité à cette époque n'a présenté aucune dimension stratégique. Cela semble vrai en se référant à l'histoire de l'évolution de l'économie en Algérie.

Avant les années 1980, vu la forte protection de l'État de ses entreprises, quasiment publiques, la publicité ou la communication n'avait aucun but à faire. Dans un cadre fortement dirigé toute la production part à la consommation sans la moindre mesure de "préférence" des "citoyens" (clients). Faire savoir le produit, qui est la définition de base d'une publicité, n'avait pas de sens dans une époque où un seul produit (de l'État) domine le marché. La règle est simple, s'il n'y a pas de concurrence (différents produits sur un seul marché) aucune importance peut s'attribuer à une publicité commerciale.

Ce n'est que par l'ouverture "timide" des barrières au début des années 1990 qu'il y a eu un développement plus ou moins anarchique de la publicité (Daoudi S, 2009). Mais cela tout en restant dominée par l'ANEP. La publicité à cette époque a été connue par une qualité réduite et outils de communication peu nombreux (la chaîne de télévision nationale, quelques journaux de presse de référence, etc.). C'est la seconde phase de développement de la communication en Algérie.

La dernière phase (sachant que ce secteur est encore en évolution) se traduit tout simplement par l'entrée sérieuse du pays dans le libéralisme. C'est le début des années 2000. D'ailleurs, nous verrons au-dessous que cette période est la plus importante en matière de développement de tous les secteurs de base. Comme c'était déjà cité auparavant, dès que la contrainte budgétaire est placée au cœur de l'adéquation de performance et de survie de l'entreprise, mettant fin à la protection juridique de l'État, la peine de faire savoir le produit s'est émergée. C'est par ce biais que le secteur de publicité s'est lancé. L'implantation de grands groupes étrangers rend cette activité plus que jamais stratégique. Ainsi les exigences de ces annonceurs ne cessent à s'accroître. Ceci a permis la naissance d'une importante concurrence entre les entreprises exerçant cette activité.

Compte tenu de cette situation, l'Etat a procédé à la proposition de nouveaux textes pour mieux organiser ce secteur. Dans la loi sur la publicité en 2008, l'Etat a pris conscience à “ consacrer la liberté des activités publicitaires tout en veillant à garantir une transparence et la protection du consommateur, à définir des règles répondant aux normes internationales en vigueur et à écarter tout monopole du secteur “<sup>5</sup>. C'est le véritable retrait de l'ANEP et d'une manière concordante la libre concurrence des entreprises de publicité.

En fait, l'évolution de la publicité dépend fondamentalement à l'évolution de la vie économique. “ *Le marché de communication est nouveau et se développe à la faveur de l'entrée des grands groupes étrangers et de la riposte des concurrents algériens* “ (Benchenhou, p. 126). Avoir l'objectif de faire connaître son produit, chaque entreprise (nationale ou étrangère) compte énormément sur une forte stratégie de communication. Cela dépend en grande partie de la qualité de prestations des entreprises de publicité et de communication. L'importance de ces demandes tant qualitativement que quantitativement a ouvert l'appétit des boîtes étrangères.

En effet ces dernières ont marqué une forte présence dans le contexte algérien. Une telle remarque nous l'avons clairement saisi à travers une synthèse de différents articles de presse. Par ces derniers nous avons ou tirer plusieurs remarques. Ainsi que quelques spécificités sur la ville d'Oran dans laquelle nous avons effectué notre investigation. Dans le paragraphe suivant nous essaierons d'ordonner ces remarques dans certains points. Et même à cela nous ajoutons quelques chiffres statistiques. Nous considérons ces appréciations bénéfiques à notre recherche.

## **II- Quelques appréciations sur le secteur de publicité en Algérie :**

### **1- Le secteur de services<sup>6</sup> en chiffres statistiques :**

A l'aide de différentes sources, nous avons pu avoir certains éléments caractéristiques sur le secteur de services, en général. Il faut souligner que des chiffres statistiques particulièrement sur l'activité publicitaire sont introuvables. Ces données nous les empruntons fondamentalement de l'Office National des Statistiques (collections 2011), Direction des PME/PMI de la wilaya d'Oran (un guide établi en 2006 et bilan annuel 2012) et le Centre National de registre de Commerce (Bilan annuel 2009, 2010 et 2011). Nous

---

<sup>5</sup> Nous nous référons dans ces avancements à la thèse doctorat de DAOUDI S : “ les pratiques publicitaires télévisuelles : essai d'appréciation du contexte algérien “, (Université d'Oran), 2008/2009.

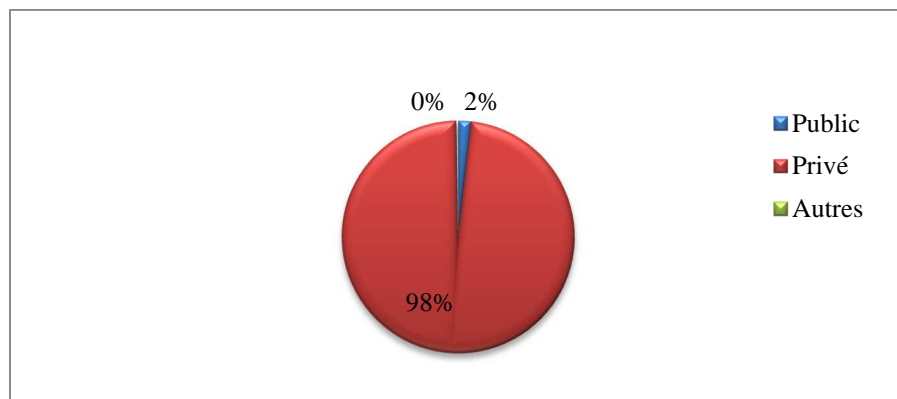
<sup>6</sup> Selon l'ONS **un secteur** regroupe des entreprises de fabrication, de commerce ou de service qui ont la même activité principale. Alors que la branche d'activité ou la division comprend des unités de production homogènes, c'est-à-dire qui fabriquent des produits ou rendent des services qui appartiennent au même item de la Nomenclature Algérienne des Activités (NAA).



essaierons dans ce qui suit de mettre en exergue quelques chiffres clés. Cela dit nous repérons certaines caractéristiques que nous jugerons nécessaires à notre analyse.

### **1-1- Vue sur le secteur économique dans son ensemble :**

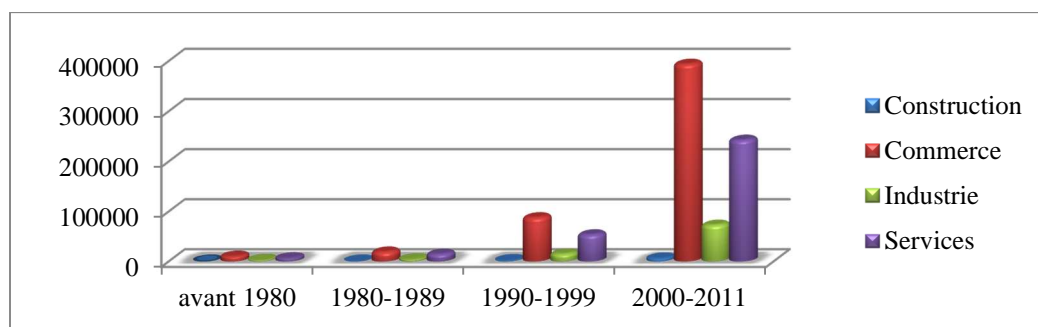
#### **a- Répartition des entités économiques par secteur juridique arrêtée à la fin de l'année 2011:**



Source : le premier recensement économique de l'ONS, p.13.

Un pourcentage très important qui exprime que la quasi-totalité des entreprises créées se fondent sur l'investissement privé. En effet, nous n'avons pas pu trouver des données montrant la spécificité de cet investissement privé (national ou étranger). Mais ce qui importe est de dire que l'économie algérienne baigne dans le libéralisme où les marchés sont régis, plus ou moins, par les mécanismes de la libre concurrence. La stratégie d'encouragement du secteur privé et l'ouverture des barrières ont donc parfaitement généré leurs fruits. Si le secteur privé est le dominant (98%), nous devons savoir comment qu'il est réparti par secteur d'activité.

#### **b- Répartition des entreprises économiques par secteur d'activité et année de création :**



Source : le premier recensement économique de l'ONS, p.13 et p.14.

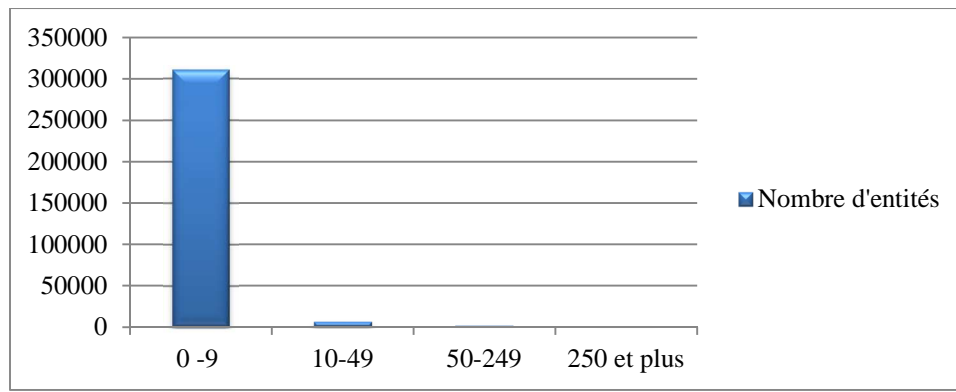
69% des entreprises algériennes ont été créées à partir de 2000. Ceci dit que la décision de l'Algérie de s'intégrer dans l'économie libérale instaurée à la fin des années 1990 est considérée comme un fer de lance de l'économie. Cette époque connaît la création du nombre important d'entreprises dans tous les secteurs confondus. En ce qui concerne le secteur de services, est présenté par 242.823 entreprises par rapport au total de 317.988 soit 76,4% des entreprises en exercice jusqu'au 31/12/2011. Plus que le pourcentage important des entreprises créées, le secteur lui même connaît un engouement de la part des porteurs de projet. Il est en croissance rapide représentant 34% du secteur économique algérien dans son ensemble. Nous spécifions encore quelques caractéristiques de ce secteur en adoptant les dimensions de tranche de chiffre d'affaire et le nombre d'effectif.

### **1-2- Les spécificités du secteur de services :**

#### **a- Répartition des entités économiques par tranches d'effectifs :**

310.269 entreprises emploient entre 0 et 9 personnes, soit 97,57 % de la totalité des entreprises appartenant à ce secteur. Cela veut dire que ce sont des Très petites ou micro entreprises. En effet, selon loi n°01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, la TPE et PME sont définies comme suit :

- **Article 05** : la moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions DA et 2 milliards de DA ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de DA ;
- **Article 06** : la petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 200 millions DA et dont le total du bilan annuel n'excède pas les 100 millions de DA ;
- **Article 07** : la très petite entreprise (TPE), ou micro entreprise, est une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions DA ou dont le total du bilan annuel n'excède pas les 10 millions de DA ;

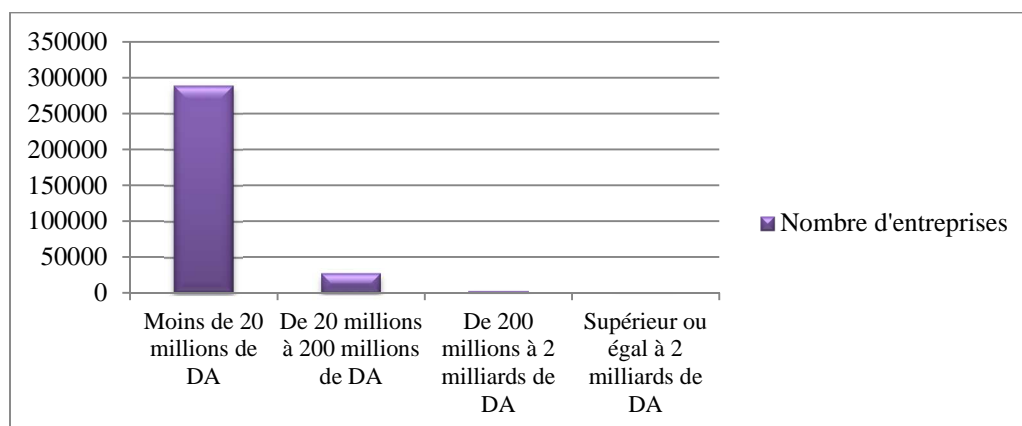


Source : le premier recensement économique de l'ONS, p.67.

A cette spécificité, il faut signaler que 97% des entreprises algériennes (dans tous les secteurs de base) sont des TPE. Partant de là nous pouvons expliquer cette dimension par la stratégie d'encouragement de l'entrepreneuriat en Algérie, ces dernières années<sup>7</sup>.

#### **b- Répartition des entités économiques par tranches de chiffres d'affaire :**

De cet histogramme nous pouvons constater très visiblement que la quasi-totalité des entreprises appartenant au secteur de services ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions DA. Plus précisément 91 % soit en terme absolu 288.766 des entreprises qui s'appartiennent à cette tranche. Il faut souligner qu'au niveau du secteur économique dans son ensemble ce pourcentage reste important. Parce qu'en fait 93 % des entreprises en Algérie sont sur cette tranche inférieure à 20 millions DA. Plus encore 94,6 % représentent uniquement le secteur privé. De tels chiffres statistiques, il paraît que le tissu économique algérien est composé fondamentalement de TPE.



Source : le premier recensement économique de l'ONS, p.74.

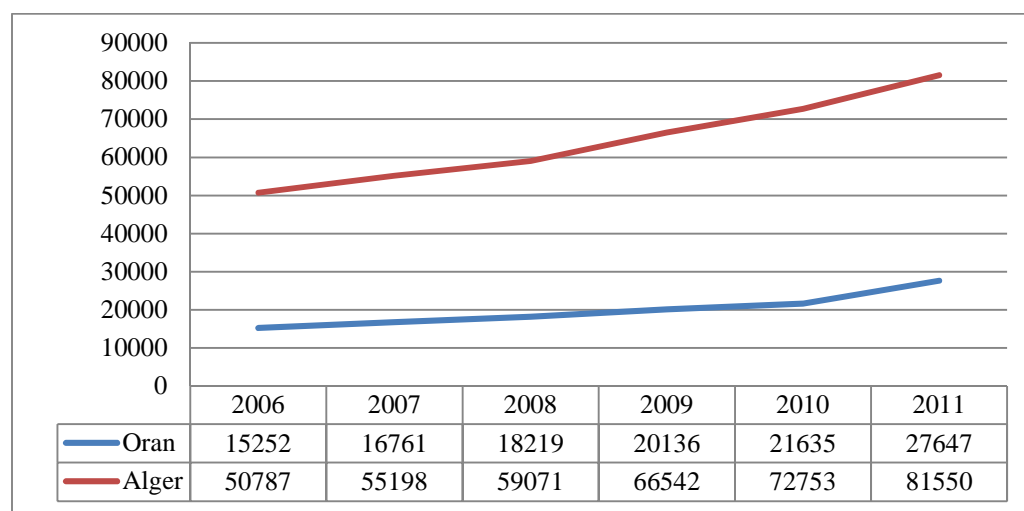
<sup>7</sup> Cela peut être reflété par les nombreux dispositifs créés à l'aide de création d'entreprises : ANSEJ, ANDPME, ANIREF, ANGEM, CNAC, etc (source : " *entreprendre et investir à Oran*", p. 24)

Plus particulièrement, l'activité de publicité est intégrée dans la section « Information et communication » portant le code “ J “ selon l'ONS. Selon cette source 34.410 entreprises parmi lesquelles 3494 appartenant à la section information et communication emploient moins de 9 individus, soit 98,5%. Ainsi que 34.451 ont un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions DA (p. 20). Dès lors nous pouvons affirmer que les entreprises de publicité sont dans la quasi-totalité des micros entreprises.

Ainsi, la région Nord Ouest (constituée de 7 Wilayas) connaît le pourcentage le plus élevé de cette catégorie d'entreprises qui est de 89%. Oran vient en première position comptant 52.852 TPE. Cette wilaya, étant la zone de notre investigation empirique, est souvent classée en deuxième position devancée par la capital Alger. Cet ordre décroissant est valable presque dans tous les secteurs d'activité en termes de nombre d'entreprises. Dans notre enquête, souvent que des comparaisons entre cette wilaya et la capitale sont signalées par les interviewés (sur tous les plans). A ce moment les quelques chiffres statistiques avancés peuvent, nous éclaircissent certaines dimensions.

### **1-3- Le secteur de services à Oran en comparaison avec la capitale :**

Tout comme sur le plan national, le secteur de services dans cette ville préoccupe la deuxième place avec 16.475 entreprises de la totalité de 52.852 entités économiques en exercice jusqu'à la fin 2011. En fait, en termes de répartition par section ou activité principale nous n'avons pas pu arriver à aucune donnée. Sauf que selon le bilan annuel 2012 de la direction des PME et de l'artisanat de la wilaya d'Oran les entreprises entre transport et communication comptent 117 unités. En termes d'évolution de nombre d'entreprises dans le secteur de services durant la période 2006/2011, nous pouvons présenter le graphe suivant :



Source : le premier recensement économique de l'ONS, p.144 et p. 163.

Il est à remarquer visiblement que l'écart (en termes de nombre d'entreprises) entre ces deux wilayas est assez important. Il persiste ainsi dans le temps par plus 40.000 entreprises. Alors qu'il faut signaler qu'Oran est en deuxième position suivie parfois par Sétif et de l'autre par Constantine. Dès lors nous pouvons attendre une grande différence entre ces deux pôles économiques (d'ailleurs c'est ce qui était remarqué sur le terrain).

En ce qui concerne l'investissement étranger, il connaît une évolution importante. Le secteur du commerce en détail est le plus attractive de ce type d'investissement. Il compte 68,5 % des investisseurs étrangers suivi par le secteur de services avec 323 entités économiques implantées sur tout le territoire national, soit 17,1 % de la totalité (CNRC, p. 74).

En guise de synthèse, le tissu économique algérien est composé fondamentalement par les très petites entreprises employant moins de 9 personnes. Le commerce est le secteur le plus attractif suivi par celui de services. Nonobstant que les sources statistiques ont été avares dans la mesure où il s'agit une absence de précisions sur l'activité de publicité et communication. A cet effet, nous avons pu collecter quelques remarques clés issues des impressions des experts et des professionnels, articles de presse et d'autres sources. L'anarchie et le manque de réglementation de cette activité sont largement soulignés par les professionnels. Ceci dit qu'il s'agit un manque de professionnalisme ainsi que des savoir-faire spécialisés. Le monopole des entreprises étrangères sur ce marché est indiscutable vu le palmarès établi portant uniquement ce type d'investissement (voir au-dessous).

## **2- Des impressions clés sur le secteur de publicité :**

A la collecte de différents articles de presse, (des enquêtes qualitatives initiées par l'ONS et bien d'autres sources ouvrages, guides) nous avons pu tirer certaines idées clés sur le secteur de communication et de publicité. Nous essaierons dans la suite de les présenter dans quelques points.

### **2-1- Domination des entreprises étrangères :**

Suite à la stratégie d'ouverture de barrières et d'encouragement des investissements étrangers, adoptée par l'Algérie, les groupes internationaux ont marqué leur forte présence dans le secteur économique. Avoir le souci de faire connaître leurs produits, ils se sont efforcés à instaurer de véritables stratégies de communication. Parallèlement, de grands défis ont été imposés aux entreprises nationales de communication. Mais de manière plus importante, des opportunités d'investissement ont été créées pour les étrangères.

Effectivement, ces dernières ont pu les saisir. Mais ce qui est extravagant (selon certains spécialistes) c'est qu'elles ont dominé une grande partie de ce marché. *Elles sont une dizaine liées aux grandes compagnies internationales comme Dentsu, Publicis, Mc Cann, etc. qui dominant le lot*<sup>8</sup>. Un classement de dix premières entreprises (selon le chiffre d'affaires) est effectué pour l'année 2008, fait l'objet de preuve de cette argumentation<sup>9</sup>.

En effet, ce secteur “ *prend une allure dualiste : les sociétés étrangères se mettent au service des entreprises étrangères et les algériennes servent les opérateurs algériens, des exceptions qui confirment la règle se produisant ici et là*” (Benchenhou, p. 126). Cela nous l'avons bien confirmé lors de notre investigation par les déclarations des interviewés. Ceci est traduit sur le terrain par la centralisation des actions publicitaires des grands groupes étrangers dans la capitale Alger. Puisque cette dernière connaît l'implantation de la quasi-totalité des agences étrangères de communication.

Certains professionnels trouvent que cela constitue un risque. C'est-à-dire le fait de voir l'activité publicitaire en Algérie monopolisée par des entreprises à capitaux étrangers, dont le nombre devient de plus en plus important. La question qui s'ensuit : où sont passées les agences nationales de publicité ? Autrement dit : quelles sont les causes de cette forte domination des entreprises étrangères et parallèlement l'absence flagrante des entreprises nationales ? Certains professionnels expliquent cette situation en renvoyant les causes au manque de régulation et d'organisation.

## **2-2- Le secteur de publicité s'évolue dans l'anarchie :**

Par consensus, plusieurs opinions et impressions des différents acteurs (journalistes et experts) se convergent en affirmant le manque de lois et textes réglementaires régissant le secteur de publicité. Par ce fait, plusieurs voix se sont élevées pour réclamer l'anarchie dans laquelle baigne ce secteur. Car “ *cette absence de lois qui devraient régir ce domaine d'activité n'a pas été sans conséquence sur son évolution*”<sup>10</sup>. C'est pourquoi il est à remarquer que “ *malgré que ce marché comprend de grandes potentialités, le secteur connaît une croissance timide* ”<sup>11</sup>. Cela est expliqué par les experts disant que malgré ce secteur brasse des centaines de millions d'euro (268 millions d'euros en 2011 soit 0,13% du PIB), il est attendu

---

<sup>8</sup> Article de presse pris du Quotidien d'Oran le 22/09/2010 écrit par B HACEN-DJABALLAH sous le titre : “*Presse écrite, radio, télévision, affichage en Algérie : multiplicité des langues et chocs de langages*”.

<sup>9</sup> Ce classement, que nous le présentons en annexe, est divulgué par un article de presse d'El Watan.

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> Article de presse paru en juin 2013 écrit par Y FERHAT dans [www.maghrebemergent.com](http://www.maghrebemergent.com) sous le titre “ *le marché publicitaire algérien a besoin d'organisation et de transparence* ”.

pour les dix prochaines années que ces recettes dépassent le milliard d'euro si de véritable cadre réglementaire est mis en place pour mettre fin à cette anarchie<sup>12</sup>.

Dans la même perspective, R Hassas (Directeur Général de RH International) a déclaré que “ *cette anarchie a profité à des entreprises étrangères et à des intrus qui ont fait irruption dans la profession au détriment des professionnels* ”<sup>13</sup>. Par cette affirmation cet expert a fait allusion au manque de professionnalisme disant qu’ “ *on ne sait pas encore qui fait quoi et quel est le pourcentage des professionnels sur ces 3000 agences* ”. Alors que plus loin, certains rassurent l’absence totale du professionnalisme disant que “ *les agents exercent ce métier pour des raisons purement pécuniaires que professionnels* ”<sup>14</sup>.

A cet égard si l’anarchie et le manque d’encadrement réglementaire sont jugées comme des raisons explicatives de la domination des entreprises étrangères, quelles sont les conséquences de ce manque de professionnalisme ? En fait, qualifié comme “ *secteur artistique, magique voire fantastique, la discipline devrait profiter des situations de concurrence d’un certain nombre d’opérateurs économiques du marché algérien pour se promouvoir et se développer davantage* ”<sup>15</sup>. Par cela nous pouvons renvoyer les causes au manque de discipline et de savoir-faire. En fait, le savoir-faire métier dans ce domaine d’activité compte énormément voir décisivement. D’ailleurs, comme c’était déjà cité auparavant, dans les pays développés tels qu’en France ce capital de compétence contribue directement dans l’obtention de l’avantage concurrentiel de l’entreprise. Or, ici en Algérie selon les sources obtenues le consensus n’est pas fait sur cette question.

### **2-3- Le niveau faible du savoir-faire (en général) :**

Classé dans le rang des secteurs de la matière grise (Benchenhou, p. 124), les compétences liées à la branche de la publicité en Algérie ne font pas l’objet d’une grande importance. Il faut avouer que des données ou opinions sur cette question sont introuvables (c’est-à-dire sauf celles que nous avons collecté à travers les interviews). Nous pouvons seulement citer quelques références partant du général. A titre illustratif, l’enquête quantitative réalisée par l’ONS en 2011 prouve un peu le contraire. Seulement, il faut signaler que cette enquête a compris des entreprises de toutes catégories et dans tous secteurs

---

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> Ces déclarations nous les avons pris de la même source citée au-dessous, qui les a pris à son tout lors des 7<sup>èmes</sup> journées euro-maghrébines de la communication publicitaire.

<sup>14</sup> L’article écrit par B KHRIS (liberté).

<sup>15</sup> [www.chiffredaffaires.com](http://www.chiffredaffaires.com) article de presse rédigé par S Younsi.

confondus. En termes de qualifications plus de 53 % des entités ont assuré leur satisfaction du niveau de qualification de leur personnel (p. 28).

Alors que dans une communication de Ait Habouche présentée dans le guide établi par la Direction de la PME et de l'artisanat, ses affirmations ne s'allient pas avec les précédentes. En se référant au document avant projet de "la stratégie et politiques de relance et de développement industriel" MPPI (2007), cet auteur avance un tableau d'appréciations dans lequel les facteurs tels que l'offre et structure de qualifications, le type de savoir-faire dominant singularisant l'économie ainsi le potentiel d'innovation et de développement technologique sont jugés "*Faibles*". Selon lui de tels facteurs se persistent à l'attractivité territoriale du pays.

Même en cela, dans la même source en se référant à la communication de A TEMMAR. Ce dernier stipule que la ville d'Oran est "*la mieux placée après Alger.... qui conduit au processus de métropolisation*". Par métropole cet auteur signifie "*une ville qui remplit des fonctions de coordination d'activités complexe à portée internationale*" (p. 453). Partant de telles appréciations rien ne peut être assuré. Sur cet aspect nous comptons sur l'étude réelle sur le territoire. Tout en étant conscient d'éviter toute acte biaisant notre perception, nous prenons en considération ces remarques clés qui constituent des traits caractéristiques de ce secteur. En se contentant par ce niveau d'analyse, nous exposerons par la suite notre choix méthodologique ainsi le déroulement du recueil des données.

### **III- Choix méthodologique :**

#### **1- Méthodologie qualitative :**

"*L'affirmation de l'unicité de chaque entreprise conduit à une analyse plus riche, où les approches longitudinales et qualitatives sont revalorisées par rapport aux travaux quantitatifs et instantanés*" voilà comment Foss (1996) a expliqué les avantages de la méthode qualitative. Dans cette optique, le consensus est fait que les ressources et compétences sont difficilement identifiables par des statistiques générales notamment les ressources intangibles. Par rapport à la nature de notre question l'étude qualitative approfondie semble plus appropriées. Même les chercheurs partisans au modèle des ressources et compétences prônent une approche individuelle, des entretiens en profondeur et des études de cas. Ce modèle étant nouvellement émergé requiert une étude fine d'hypothèses d'abord, ensuite une validation quantitative des résultats.

S'incarnant dans la méthodologie qualitative, nous avons débuté notre recherche par une étude de cas basée sur l'observation non participante dans une entreprise de la publicité.



Aussi nous avons appuyé sur des entretiens directs du manager et des employés. Pour exposer les résultats nous adoptons une perspective explicative.

Dans une courte durée nous avons pu avoir une vision globale sur le fonctionnement de l'entreprise notamment qu'il s'agit d'une TPE de six employés. Toutefois, par rapport aux résultats conclus qui ne vérifient pas notre hypothèse de base, nous étions dans l'obligation de conduire des entretiens envers d'autres entreprises, comme des cas comparatifs pour confirmer ou infirmer ces résultats qui nous ont semblé adverses aux attentes ainsi non représentatifs. Dans ce qui suit nous expliquerons la méthodologie de recueil des données.

## **2- Le recueil des données :**

D'abord, nous avons commencé notre investigation empirique par une étude de cas dans une entreprise de publicité EspressoPub. Nous avons appuyé sur des entretiens directs et semi-directs mais plus important de l'observation non participante pendant plusieurs jours (où y avait plus ou moins une saturation d'informations). Il faut souligner que c'était le seul cas où nous avons pu contacter les employés et les questionner sur différents points. Cette durée nous a permis donc de savoir plusieurs détails sur le fonctionnement interne, les activités, le déroulement des procédures et la nature des différents rapports avec les clients. Mais plus importants nous avons touché clairement une certaine **dévalorisation** des compétences de créateurs ou infographistes qui, normalement, constituent les compétences de base de toute entreprise appartenant au secteur de la publicité.

Nous citons quelques constatations conclues étant les plus importantes à notre problématique :

- Les compétences créatives et d'imagination de conception graphique ne sont pas les compétences de base !
- Un phénomène de départ des salariés en général, mais plus important des infographes,
- L'incompétence des infographes (vision dirigeant),
- Absence totale du travail collectif,
- Gestion individuelle et travail individuel,
- Contrôle accru et non confiance,
- Bras de fer employeur-employé,
- Les machines d'impression de haute technologie (numérique grand format) sont la principale source de la rente,
- La compétitivité recherchée est quantitative et non qualitative,

- 90% des clients sont des entreprises de la publicité (qui sous-traitent l'impression),
- Une importante fragilité financière.

De ce fait, et tenant compte de l'importance du sujet, nous voulons examiner d'autres entreprises comme des cas comparatifs pour savoir si ces résultats sont généralisés ou c'est un cas distinct. Par un guide d'entretien nous avons surtout focalisé sur les questions par lesquelles nous prétendons extraire des indicateurs à l'intention des managers pour comprendre comment s'établissent des liaisons entre les compétences, au moins individuelles, et la création de la valeur dans l'entreprise.

Au départ nous avons visé quinze (15) autres entreprises dont nous avons sélectionné à partir d'un annuaire des entreprises de publicité sur internet (leur numéro de téléphone et leur adresse), et quelques unes par la bouche à l'oreille. En effet, parmi ces 15 nous n'avons pu accéder qu'aux huit. Cela pour différentes raisons : parce que le bureau est fermé et ils ne répondent pas au téléphone, soit ils répondent pour dire qu'ils sont en déplacement (hors wilaya)<sup>16</sup>, soit ils n'acceptent même pas de nous recevoir par l'argument qu'ils sont dépassés par le travail. De toute façon, par ce nombre d'entreprises, étant réduit, nous arrivons à une saturation empirique (où pas de nouvelles données). Finalement, nous avons pris de rendez-vous (et parfois non) pour rencontrer les dirigeants de ces entreprises pour des entretiens individuels.

Chaque entretien a moyennement pris de (30) à (45) minutes dont nous étions parfois dans l'obligation de revenir même trois fois. Et pour deux cas nous avons rencontré les gérants (qui ne sont pas les propriétaires) mais nous avons insisté de savoir leur durée d'expérience dans l'entreprise. Il faut aussi noter, que nous avons tenté dans quelques entreprises qui sont plus ou moins plus performantes de demander l'accès pour une petite période d'observation afin de mieux décrire surtout l'importance des compétences métier. Malheureusement, nous avons eu le refus (pour plusieurs raisons, souvent la charge du travail).

Dans ce qui suit nous présenterons les résultats de ces entretiens, qui n'ont que validé les premiers résultats. En renforçant la même idée issue du premier cas, nous avons pu enrichir quelques points. Pour faciliter la description, nous donnerons à chaque entreprise un code alphabétique, comme suit :

---

<sup>16</sup> Par leur dire, ils laissent entendre que l'entreprise comprennent que les dirigeants (n y a pas d'autre personne), nous avons après pu soulever dans notre analyse ce questionnement.

- Expressopub : A
- AB Com : B
- CODIF: C
- Numéris communication : D
- OGS Com: E
- Grafy : F
- Quick Seal : G
- Eureka : H

**SECTION II**

**PRESENTATION DES RESULTATS ET**

**COMMENTAIRES**

## **I- Un regard général sur les entreprises étudiées :**

### **1- Les traits caractéristiques de référence :**

#### **1-1- Stade de développement:**

Entreprise (Code alphabétique)	A	B	C	D	E	F	G	H
Date de création	2000	2001	1998	2006	2010	1997	2002	2004
Nombre d'employés	06	09	05	12	04	03	03	52

Ce tableau montre d'abord que le secteur de publicité, au moins dans cette ville, a connu son émergence dans le début des années 2000. Ensuite il est à remarquer clairement que la majorité des entreprises sont petites voire très petites (à l'exception de H). Le rapport entre l'année de création et le nombre d'employé reflète clairement le stade de développement (cela sera expliqué au-dessous).

D'après les entretiens que nous avons conduit, il s'est avéré pour tous les cas, qu'il s'agit une forte instabilité d'emploi. Prenant l'exemple phare de A où le dirigeant affirme qu'“il avait un moment où j'ai travaillé seul : le secrétariat, le commercial, la conception“. Même pour les autres interrogés souvent qu'ils réclament par exemple “on est huit, mais mettez dix parce que nous allons recruter deux en remplaçant les deux qui viennent de partir“. Cette instabilité nous pousse dès le départ de dire qu'il n'y a pas lieu à la complexité sociale des compétences. Une réalité qui ne peut servir les prédictions du MRC selon lesquelles les compétences clés sont ceux qui se construisent en interaction dans un processus dynamique dans une longue durée.

#### **1-2- Les postes existants :**

Nous exposons dans ce tableau les postes communs que toutes les entreprises ont principalement :

	A	B	C	D	E	F	G	H
Infographiste	01	2	2	2	1	/	/	5
Gérant ou directeur adjoint	/	/	1	1	1	/	1	1
Commercial	/	3	/	1	/	/	/	2
Secrétaire	/	1	1	/	/	/	1	2
Agent technique (opérateurs, poseurs, soudeurs)	01	3	1	6	1	2	/	3

Les deux postes indispensables dans ces entreprises sont l'infographiste et l'agent technique, et dans moindre mesure le commercial et la secrétaire. Le premier étant une compétence nécessaire à l'activité de base, sa tâche principale est de réaliser les conceptions graphiques. Pour le deuxième est occupé par le travail d'atelier de soudure des grands panneaux, de la machine de découpage de fer (pour ceux qui se dotent d'atelier). Le poseur se préoccupe ainsi par l'affichage extérieur, des véhicules, des abribus, etc. Le commercial, uniquement pour les trois entreprises (B, D et H) est pour mission de prospecter les clients, de proposer des offres de services, dans la plupart des cas, en faisant le tour dans les zones industrielles. Cette tâche même parfois est assurée par le dirigeant (A et E) : " je craigne d'être mal présenté" confirme le manager A. Souvent, il signale l'incompétence des employés.

### 1-3- Les produits offerts :

Nous essaierons de rassembler, dans le tableau suivant, tous les produits (biens et/ou services) offerts par ces entreprises, et puis dans l'analyse nous ajouterons quelques remarques :

I- Création graphique	Menus restaurant, ronds de serviettes, sets de table
Création de logos et charte graphique	Roll'up, affiches, bâches, banner
Maquette carte de visite, de correspondance, publicitaire	Autocollants, adhésifs papier
Maquette carte postale et enveloppe.	Autocollants vinyle quadri et sérigraphie
Maquette flyers, fiches et dépliants	Tampographie sérigraphie, sublimation à la gravure laser
Maquette de chemise à rabat, plaquettes et brochures	Confection de tampons et cachets gravés par laser
Maquette affiche, roll'up et banners	Gravure à laser
Maquette sacs, packaging et étiquettes	Marquage textile : sérigraphie, flocage, transfert thermique, broderie, sublimation
II- Imprimerie	III- Autres
Cartes de postales, carte de visite, carte adhésives	Panneaux publicitaires : les totems, les enseignes, les panneaux, des vitrines et façades
Carte publicitaire, texturées, PVC	Stands
Carte de correspondance, têtes de lettres, enveloppes	Habillage véhicules
Flyers, fiches, dépliants	Organisation des événements et séminaires
Plaquettes, chemise à rabats, brochures,	Aménagement interne
Calendrier, affiches	Conception site web

## **2- Le fonctionnement de base de ce métier <sup>17</sup>:**

Dans cette partie, en se basant surtout sur l'étude du premier cas (ExpressoPub), nous essaierons d'avancer quelques repères communs pour toutes les entreprises. Cela veut dire que les exceptions seront soulevées par la suite.

### **2-1- Savoir-faire d'infographiste :**

D'abord les compétences d'infographes ou d'infographistes<sup>18</sup> sont, par définition, abstraites et non codifiables (l'aspect créatif et imaginaire) d'une part. Mais de l'autre elles sont concrètes et codifiables (l'aspect technique ou technologique). Empiriquement, nous avons pu relever trois idées. En effet, cette spécialité n'est pas reconnue par un diplôme étatique en Algérie (c'est ce que nous ont confirmé les infographistes). Ce métier émergent de couplage de connaissances artistiques et technologiques, fait que la plupart des infographistes sont des dessinateurs ou des informaticiens.

Le premier cas : la conversion forcée :

Dans ce cas nous trouverons l'exemple de la plupart des employés. Nous citons l'exemple de l'un d'entre eux. Cet employé déclare qu'il est un artiste peintre diplômé de l'institut des beaux arts et qu'il a travaillé comme un dessinateur dans "les rues", pour des dessins de murs, magasins, espaces publics, etc. Et "à partir de la fin des années 1990", (selon l'employé) où ce métier d'infographie commence à apparaître suite aux évolutions technologiques et au développement des logiciels, nous entant que dessinateurs nous nous trouvons caduques, "personne ne veut de dessinateur". Pour cet employé, il était dans l'obligation d'apprendre l'outil informatique et les logiciels disponibles pour se convertir en infographie "forcement, sinon on ne mange pas".

Le deuxième cas : par passion. Nous trouvons ici le cas des dirigeants par exemple (A et C). De nombreux sont des diplômés en informatique (ingénieurs, techniciens) ou même qui maîtrisent parfaitement l'outil informatique et qui par esprit créatif et innovant, ils se

---

<sup>17</sup> Nous attirons l'attention que dans le traitement des données ou plutôt dans le rapportage des déclarations des interlocuteurs, nous avons tous les traduit en langue française tout en essayant de conserver le même sens.

<sup>18</sup> " Dans son sens le plus général, le terme d'infographie désigne les graphismes créés et gérés par ordinateur. Ce mot, introduit dans la langue française au début des années 1980, vient de la contraction des deux mots "information" et "grafics", qui ont donné "infographics" en américain (littéralement "graphisme d'information"). A l'origine, les infographies désignaient exclusivement les graphismes servant à la représentation visuelle des informations statiques au moyen de diagrammes, de cartes ou de schémas. Avec l'avènement des micro-ordinateurs et des logiciels de dessin permettant de réaliser ces représentations sur écran, la notion d'infographie s'est ensuite élargie à tous les graphismes produits par ordinateur. " : [www.gralon.net](http://www.gralon.net)

séduisent par les nouveaux logiciels d'infographie, et développent donc par eux mêmes leur compétence.

Le troisième cas : des infographes formés spécifiquement pour cette spécialité. Nous avons pu connaître qu'il s'agit des établissements de formation privés qui assurent cette formation (T S en art et industrie graphique, T S en communication graphique, etc.).

### **2-2- Les outils technologiques complémentaires :**

Il s'agit des logiciels indispensables à la conception, qui sont installés dans les micro-ordinateurs, dont nous pouvons citer : Photo-shop, Illustrator, Corel Draw, After effect, Cinéma 4 D, etc. Mais aussi des machines d'impression qui sont importantes pour la poursuite du processus de production. Parmi elles, il existe des machines de haute technologie dont leur possession ne fait pas l'objet d'acquisition par toutes les entreprises tenant compte de leur coût d'achat très élevé et de maintenance et non disponibilité des pièces de rechanges. Parmi les plus possédées, nous citons :

- Imprimante numérique (son prix d'achat plus élevé et demande un entretien plus technique et donc plus coûteux)
- Imprimante laser
- Imprimante à jet d'encre
- Offset (pour les imprimeries surtout)
- Imprimante à sublimation (c'est l'impression à l'aide de couleurs puissantes et vives sur matériaux divers : logos, marques, emballages alimentaires sur boîtes, bouteilles, T-shirts, panneaux, bois, métal, plastique, etc.).
- Imprimante à gravure

Il faut signaler que le premier type d'imprimante (imprimante numérique) coûte très cher. Ce coût s'augmente en fonction de l'usage de cet appareil.

### **2-3- La chaîne d'activité:**

Cette chaîne nous l'avons recélé dans le premier cas (par observation) et puis nous avons essayé de s'assurer pour les autres entreprises par les entretiens. En fait, elle passe par plusieurs étapes, dont nous identifions les plus importantes :

1- D'abord, le client exprime son besoin, dans la plupart des cas en se présentant à l'agence. Parfois c'est le commercial ou même le dirigeant qui se déplace pour prospecter ces besoins. Et plus rare encore, ceci passe par le biais d'internet (pour C).



2- L'entreprise ensuite informe le client sur le délai dans lequel son produit puisse être réalisé (on parle ici d'une maquette). Ici il faut noter un point important, que tous les individus que nous avons interrogé, ont commencé, spontanément, par la question du délai (alors qu'ensuite chacun a tenté de mettre l'emphase sur un autre critère).

3- Et puis reste le prix, tous les interviewés ont déclaré qu'il est négociable, même le gérant B affirme que : "souvent qu'on se met d'accord". Les prix ici sont souvent déterminés sur la base de deux critères la quantité et le support d'impression. Or aucun des interrogés n'a mis la lumière sur la conception graphique. Nous avons même compris sur la base des explications du dirigeant F, que cela est l'une des raisons de réclamation des infographes.

4- Ensuite le client se met en rapport direct avec l'infographe qui doit être au courant de cette nouvelle demande en termes de conception de rédaction (police), des dessins, des couleurs (pantone), des motifs, etc. Dans ce sens, soit en interrogeant des infographes ou des chefs d'entreprises, trois catégories de clients peuvent exister (pour tous les cas) :

- "Des clients qui nous font de **confiance**", pratiquement ils n'exigent rien sauf le délai, parce que dans la plupart des cas sont des "clients **fidèles**", et parfois appelés "clients souples" ;

- Des clients exigeants dont il faut un bon moment pour se mettre d'accord sur une conception graphique ;

- Des clients trop exigeants. Dans ce cas la plupart des interrogés ont laissé entendre que sont des exigences inutiles (des couleurs qui ne se marient pas, des mesures qui ne conviennent pas, etc.). Or sauf pour l'entreprise A et E qui font des exceptions pour des clients exigeants en termes de conception et design de haute créativité où le dirigeant A avoue que parfois "on trouve des difficultés à les réaliser". Donc l'infographe (après un délai de quelques jours) réalise 3 à 4 conceptions (ébauches) pour permettre au client plusieurs choix à valider, en accordant son BAT (bon à tirer).

5- L'avant dernière étape consiste à la mise de la conception graphique sur le support déterminé (soit par impression, gravure, flashage, sublimation, etc.). Nous trouvons ici, tout dépend le produit, l'affichage par des poseurs et/ou le découpage et la soudure pour les panneaux de grand format.

6- La livraison et le paiement, bien sûr vont être la dernière phase.

Nous pouvons donc avancer que ces procédures, qui ne sont pas vérifiées dans toutes les entreprises, constituent la *chaîne d'activité principale* autour duquel se combinent les efforts des membres, pour traduire leur compétences (directement ou pas) en produit(s) qui crée de la valeur pour l'entreprise. Comme c'était déjà mentionné, elle nécessite un nombre

réduit dans la conception, l'impression (plutôt l'imprimante ou la machine) et des opérateurs dans le découpage, la soudure ou l'affichage. Ce processus contient des activités répétitives affirmé d'ailleurs par les interviewés qui le possède (A, C, et E) qu'“on fait ça toujours, simplement !“. Il devient donc une *routine* pour l'entreprise. Alors pour le cas de B et D les dirigeants tout en assurant le caractère de répétitivité, ont utilisé des concepts de *dynamisme* de fonctionnement disant : “qu'il y a toujours du nouveau, dont les exigences de clients se changent, les supports d'impression s'améliorent, les technologies se développent, etc. “.

Cette chaîne d'activité, en réalité, n'est exploitée que par une minorité des entreprises de notre échantillon. Parce qu'en fait la plupart prennent la relance dans la cinquième phase, c'est-à-dire l'impression. C'est le phénomène étrange de notre étude ! C'est-à-dire que la conception graphique n'a aucune ou peu de valeur dans cette chaîne. Par ce fait les “compétences“ des créateurs sont reléguées, et dans certains cas débarrassées complètement. Tous les interrogés ont laissé entendre la faible importance octroyée à la phase ou plus particulièrement aux services productifs des créateurs. Ces affirmations nous ont constitué le nœud de notre recherche empirique.

## **II- Un secteur de la publicité dénoué de l'aspect créatif :**

### **1- La gestion des RH:**

Cette description de la gestion repose principalement sur le cas de l'entreprise A. Partant de là, nous avons opté à conduire une autre démarche basée sur des entretiens pour d'autres entreprises. Comme nous l'avons vu au-dessus, ces entreprises sont dans l'ensemble de petite taille, la gestion de toute l'entreprise est assurée par le dirigeant, à l'exception de H. Vu le nombre réduit d'effectif, la gestion des RH se fait aussi par eux, (sauf quelques tâches : déclaration sociale d'employés, assurance et paiement pour tous les cas, sont sous-traitées chez un bureau de comptabilité). Elle repose sur la division des tâches et des relations directes employeur-employé.

Concernant la gestion des infographes, ces derniers se disposent de bureau et de micro-ordinateur. Le plus marquant c'est qu'ils travaillent, pour tous les cas, individuellement. A titre d'illustration l'interrogé (D) explique que l'infographe “ prend la commande et l'accomplir seul“. Aussi ils ont mis en avant la méthode de division des tâches “comme ça le contrôle devient plus facile“ affirme le manager (A). Donc nous n'avons pas trouvé (dans tout les cas), une gestion par équipe ou fondée sur le collectif. C'est-à-dire il n'y a pas d'interactions entre les compétences individuelles constituant une compétence collective générant une synergie. L'aspect collectif est absolument absent, il s'agit plutôt une circulation

d'informations entre les individus (exemple de B : secrétaire – infographe – opérateur machiniste), “pour se mettre au courant“ d'une nouvelle commande d'un client dans la majorité des cas pour assurer le délai.

En effet, avec un entretien nous n'avons pas pu savoir beaucoup sur la gestion des RH. Sauf que les interrogés parlent de la motivation par “l'augmentation des salaires“ pour le H. Ainsi pour les représentants commerciaux (où ils existent) par un “pourcentage“ affirme le B. Or pour le cas où nous étions présentés pour quelques jours, c'est de véritable bras de fer entre employeur-employé. Surtout ce que nous pouvons le mettre en avant c'est le “pas de confiance“. Entant que gestionnaire (A) explique que son entreprise souffre depuis plus de 10 ans d'un problème de gestion, mais sans se mettre en cause, à son avis (et c'est normale) : “les travailleurs sont des fenians, ils cherchent moins de charge de travail avec plus de salaire“. Alors qu'il déclare “honnêtement, je cherche de gagner plus d'argent et de réduire les charges salariaux“. Il préfère dans ce sens des machines sans homme.

La gestion se fait dans ce sens par un contrôle massif et des résiliations de contrats de travail en assurant par lui-même que “plus de trois fois de retard, je mets l'employé de hors, parce que c'est le revenu de ma famille et de mes enfants je ne laisse personne joue avec“. Ce genre de relations et de traitements nous ne l'avons pas pu le prouver dans les autres entreprises, où souvent qu'ils répondent par “normale, une gestion normale“.

En voulant examiner le point de « départ vite » des infographes, nous avons posé cette question directement lors de l'entretien. A ce moment ce n'est que le directeur adjoint H, qui a exprimé que “nous essaierons de fidéliser nos collaborateurs. S'ils demandent de démissionner nous tentons de comprendre leur motivation et solutionner cette situation“. Or, pour l'entreprise (A), nous avons constaté qu'elle a connu dans son parcours (presque de 12 ans) un départ de plus de vingtaine d'infographes (spécifiquement), affirmé le manager même. Alors que son employé ajoute qu’“avant de venir à cette boîte, j'ai travaillé dans plusieurs“, en exprimant sans préciser le nombre “beaucoup d'entreprises“. En général, il s'est avéré que cette boîte souffre d'un phénomène sérieux de départ des salariés surtout les infographes, et dans une moindre mesure pour le poste de secrétaire, poseur et même commercial. A l'exception des travailleurs d'atelier textile dont elles sont quatre femmes recrutées pas plus d'un an (dès l'intégration de cette activité).

C'est particulièrement dans ce sens où nous étions poussés de formuler des guides d'entretiens pour d'autres entreprises. Les résultats sont décrits par la suite.

## 2- Le départ des infographes

En effet, comme c'était montré au-dessus la conception graphique constitue la base de tous les produits réalisés, par essence. Alors que dans la réalité, il s'agit des entreprises qui réalisent ces produits sans disposer d'aucun créateur ou infographe. A cela s'ajoute le phénomène de départ de ces employés et la dévalorisation de leurs compétences. Sur le premier point, nous avons posé des questions indirectement, mais parfois quand ils feignent l'ignorance nous étions obligés de les poser directement.

Lors de l'entretien, des entreprises ont caché la réalité de l'instabilité d'emploi (surtout pour les infographes) telles que B, H et E. Or A, C, D, F et G ont répondu spontanément par "oui" tout en poursuivant l'explication des raisons sans les demander. Pour H, B et E, même en affirmant ensuite ce phénomène de départ, mais sans le prêter une importance et en ajoutant même que "nos infographes travaillent ici plus d'un an" pour les trois entreprises. Le H, par exemple, déclare qu'ils ont "des infographes recrutés depuis la création de l'entreprise et qui n'ont pas parti", tout en assurant (à la fin de l'entretiens) que ce phénomène existe sans procurer des instabilités.

Pour le B et E n'ont pas voulu parler beaucoup sur ce sujet, tout en affirmant que "c'est normale, ils cherchent un salaire mieux ailleurs" poursuit le E. Et suite à notre question si leur départ déstabilise le fonctionnement, ils ont répondu tout de suite que "non, pourquoi ? on cherche un autre c'est tout" affirme le B. Ces trois entreprises n'ont pas tenté de réduire l'importance de ces compétences, mais en même temps sans valoriser leur existence.

Or ce qui était étonnant, ce sont les réponses des entreprises A, C, D, F, E et G lorsqu'ils répondent en garantissant que "les infographes ne font rien d'ordinaire juste une simple conception graphique qu'elle peut être effectuée par n'importe qui", et "ils (infographes) demandent plus de salaire, je vois pas pourquoi" répond le gérant C. Alors le A part plus loin disant que "ce n'est pas une grande chose", il ajoute que "parler de compétence c'est parler de chirurgien ou un métier spatial" ! en réduisant l'importance de ce métier. Quant au dirigeant F en utilisant des expressions de moquerie explique qu'"un petit enfant peut faire un dessin et le conceptualise dans un micro".

Revenant à l'interrogé A, celui définit le métier d'infographie, que nous croyons qu'il est de base, comme suit : "d'abord faire une séance avec le client pour discuter le motif, la conception, le dessin, les couleurs, ensuite concrétiser la maquette par le logiciel, reste enfin l'impression, c'est tout". En plus, nous trouvons par exemple le gérant F qui riposte : "ils

m'énervent je ne sais pas qu'est ce qu'ils veulent exactement". Justement sur "ce qu'ils veulent" nous nous sommes efforcés à connaître les raisons principales. Dans ce sens plusieurs facteurs ont été recelés, dont les plus cités c'est qu'"ils cherchent un salaire plus élevé".

Alors là nous nous retrouvons dans une impasse. C'est-à-dire d'où nous voulons expliquer les sources de l'avantage concurrentiel, par les compétences métier, ces derniers ce sont le dernier souci de ces entreprises, en moindre mesure pour B, D et H, alors que le F et G viennent de se débarrasser de leur infographes. A ce moment nous avons compris que le phénomène de départ de ces infographes dépasse les problèmes de GRH en interne, pour être expliqué par des facteurs tant sectoriels qu'internes. D'après les analyses des réponses nous pouvons avancer le bilan suivant résumant les principales causes de cette situation :

### **2-1- Un niveau de compétences faible des infographes :**

En effet, nous avons compris que ces infographes ne se dotent pas d'importantes capacités imaginaires, créatives et innovantes (selon les dirigeants). Alors que sur cet aspect nous étions attachés à focaliser notre étude empirique dans ce secteur. Ainsi, directement ou pas, les résultats de réponses sont les mêmes, aucune marge de créativité ou d'innovation n'est attribuée à ces employés. Pour le B, D et H n'ont pas commenté cette question mais tout en admettant que : "en effet, ils conceptualisent ce qu'exactly demande le client, ils font rien d'eux-mêmes" c'était la réponse de D. Ainsi le H insiste beaucoup sur cette dimension, disant que soit le client exige ce qu'il veut, soit "nous (la direction) ou la chargée de clientèle qui dictent, reste pour eux à exécuter". Certes que ce dernier spécifie que les infographes dans son entreprises ont Bac + 5 (ils ont un haut niveau de compétences, selon lui). Mais en même temps il souligne qu'ils ne disposent d'aucune marge de créativité et d'imagination. Cela reverse très explicitement les postulats de l'approche fondée sur les compétences qui se fonde sur l'initiative et l'imagination des employés surtout au niveau opérationnel.

Or pour les autres ont une estimation trop réduite envers ces compétences. Plus les explications que nous venons d'avancer, nous pouvons ajouter la critique de G disant que "par l'internet ils ne font que du copier coller, aucun sens d'imagination est aperçu". Dans le même sens le C affirme en plaisant qu' "ils veulent avoir des droits de l'auteur". Pour achever ces avancements, nous citons l'explication de F soulignant que "les infographes d'aujourd'hui sont des jeunes faisant des formations de deux mois et parfois même pas et qu'ils ne font aucune preuve de créativité ni d'imagination (en insistant aussi sur le copier-coller depuis l'internet)".

Le plus surprenant, c'est qu'un des infographistes a avoué indirectement de cette incompetence des créateurs. En lui disant que " l'un de vos collègue nous a informé qu'il se sent limité par les exigences inutiles de son patron tenant compte de son horizon d'imagination". Sa réponse, en plaisant, était : " on se connaisse tous, qui vous a dit ça ? et il travaille dans quelle boite ?!". Par sa réponse, il laisse entendre que vraiment ils ne sont pas du tout compétents.

Finalement, une incompetence, une vision dérisoire ou des directives sévères réduisant l'aspect créatif, les compétences métier dans ces entreprises prennent une importance trop limitée que nous ne l'avons quasiment pas cru. S'il est à dire que ces compétences ne participent pas ou peu à la valeur ajoutée créée par l'entreprise, il est illusoire de tenter d'établir un lien de causalité avec l'avantage concurrentiel.

Mais avant de conclure cette partie, il est important d'attirer l'attention sur un point important. Etant bouleversés par cet affrontement inattendu de la réalité du terrain, nous étions poussés à expliquer notre sujet de recherche à ces dirigeants (quelques un) en se reposant sur le caractère distinctif de ces compétences « théoriquement ». "Dans ce cas vous devez faire votre recherche à canada" jugeant le manager A. Le G se rallie disant : "il faut traverser la mer" dernièrement le dirigeant F reconnaît qu'"il s'agit des artistes peintre que je les connu qui font de la magie, mais croyez-moi ils ne se laissent pas entre des mains non reconnaissables" (il vise les dirigeants de ces entreprises de la publicité). Ceci renvoie à ce qui était mentionné au-dessus par le manque du professionnalisme des "intrus".

Alors la réponse la plus marquante celle de F disant que " les infographistes génies sont partis à Alger dans des entreprises très performantes dans la publicité". L'un des infographistes nous a affirmé que ces "créateurs dans la capitale et surtout dans les entreprises étrangères touchent huit fois ce qu'on touche ici". La domination de ces entreprises spécifiquement et la performance des entreprises publicitaires en général à Alger peut être parfaitement conclus.

En effet, tous ces dirigent croient à ces compétences mais différents facteurs ont conduit à un état où la compétence "de base" constitue, parfois même une charge. Nous pouvons dans ce sens avancer les principaux facteurs soulevés sous l'analyse des réponses.

## **2-2- L'instabilité de la demande :**

La majorité des interrogés, ont expliqué que la demande dans le marché n'est pas stable. "Il arrive des moments où on travail plus" affirme le C. Nous avons compris que cette

demande est surtout sur les conceptions des maquettes, mais aussi sur les impressions (toute catégorie). Ces “demandes sont périodiques“ explique le A, tout dépend les saisons, les fins d’année, les fêtes, les événements, etc. Dans ce sens la plupart d’entre eux ont expliqué que (surtout pour les conceptions graphiques) “l’infographe ne cherche pas à savoir, à la fin du mois il veut son salaire (même s’il n’a rien fait) “. Avec la fragilité financière de ces petites entreprises, “il n’est pas évident de supporter ces charges“ déclare le C. C’est dans des telles situations où se développe une tension employeur-employé. Par ce fait nous pouvons constater que le système de rémunération est rigide. Alors que par une certaine flexibilité ce problème peut être résolu.

Pour ces entreprises, les impressions (qui normalement sont une fonction secondaire pour une entreprise de la publicité) sont beaucoup plus importantes en termes de demandes. Ce qu’ils appellent “ *conception graphique, bon à tirer : CGBAT* “. A notre présence dans l’entreprise A, nous avons constaté que la plupart des clients ramènent avec eux des CD portant des fichiers de conception de maquettes juste pour les imprimer. A cet effet, l’infographe ne fait que l’impression, et dans les rares des cas ajuste cette conception (en termes technique, il fait de la mise en page en termes de dimensions pour l’adapter au support désiré à avoir). Ce type de demande en croissance contribue énormément à la suppression du poste d’infographe en le remplaçant par l’importance des machines imprimantes.

En effet, cette croissance de CGBAT sans pour autant l’intégration de l’activité créative de l’infographe se résulte, principalement, de deux catégories de demandeurs. La première renvoie aux entreprises importantes (annonceurs) implantées à Oran ou région ouest comme des multinationales, de grands groupes étrangers ou sociétés nationales dont leurs directions sont centralisées à Alger. Ces entreprises reçoivent des conceptions réalisées soit de l’étranger (ex : Pepsi ou BNP Paribas) soit d’Alger (ex : Djezzy, Nedjma ou Mobilis) et qui n’ont besoin que de l’impression, souvent numérique et parfois à d’autres services (habillage véhicules, bus ou l’affichage, etc.). Et la deuxième, aux entreprises de publicité et de communication, dans la plupart des cas, parce qu’elles ne disposent pas de machines d’impression numérique faute de leur coût élevé. Et dans une moindre mesure, pour solutionner la surcharge de demandes d’impression face aux délais à ne pas dépassés (souvent pour ne perdre pas le client).

Du moment où la demande s’accroît sur le service d’impression au détriment de service conception graphique, le poste même d’infographe sera dans le risque de dissipation. Plus que ça le métier de base qui est la créativité et le design des entreprises

publicitaires se dérive vers le métier d'imprimerie, où la technologie des machines d'impression prend toute son importance. C'est le troisième facteur contribuant à la dévalorisation des compétences dites de métier.

### **2-3- Les machines d'impression la seule source de rente :**

La non continuité de la demande sur la conception créative, ou sa cessation (pour le F) a changé sérieusement le comportement des entreprises. Suite à notre investigation, nous y trouvons des entreprises qui disposent d'un seul créatif et parfois même pas. Leur seule source de rente est le service d'impression (A, C, et E). Il s'est avéré que la plupart d'entre eux ne font que la sous-traitance au compte d'autres entreprises dans le même secteur. Tel qu'il est souligné par A et E " 90 % de nos clients sont des boîtes de communication". En effet, la technologie en évolution a instauré les règles de concurrence et donc a affecté le comportement des entreprises. Cela en transmettant les sources de rentes vers l'investissement dans les machines technologiques d'impression. Dans ce secteur nous trouverons des entreprises développées mais qui sous-traitent les impressions de leurs clients (comme c'était déjà dit soit pour une surcharge ou l'indisponibilité de machine). L'idée de se débarrasser de créateurs infographistes s'explique dans ce sens très bien.

Il faut aussi noter que ces rapprochements d'entreprises par le biais de la sous-traitance sont la principale cause de débauchage des infographes par les concurrents. Les huit managers que nous avons interrogés, ont vécu cette situation. Pour eux, ceci n'est pas dérangeant, "au contraire, son départ est un bénéfice" commente le H. Si leur transfère entre les concurrents n'est pas dérangeant, leur création de propre projet dans le même secteur, déstabilisent le marché et met les uns en question. L'entrepreneuriat a connu une forte croissance par la mise en place des dispositifs d'aide à la création d'entreprise tels que l'ANSEJ<sup>19</sup> qu'a mis l'Algérie depuis plus de trois ans pour aider les jeunes en les accordant un fond d'investissement. Ce dispositif en effet a bouleversé le secteur de la publicité et de la communication par la stratégie des nouveaux entrants.

### **2-4- Les nouveaux entrants de l'ANSEJ :**

Ces derniers ont eu de la chance d'avoir des fonds d'investissement important de la part de l'Etat algérien (allant jusqu'à un prêt à taux zéro de 1.000.000 DA en faveur des diplômés de l'enseignement supérieur). Ils bénéficient de facilités de remboursement et exonération de paiement des impôts pour les premières années. La plupart des interrogés

---

<sup>19</sup> Agence Nationale de Soutien et d'Emploi de Jeunes.



nous ont affirmé que, ces nouveaux porteurs de projets, “sans avoir le moindre souci de remboursement et de la survie de leur entreprise“ (précise le F), ont investi dans des machines d'impression numériques très chères en adoptant des stratégies de baisse des prix “d'une façon analogique“ pour attirer la clientèle (explique le A). Dans cette optique, le manager G nous a expliqué qu’“ avant on faisait 1800 à 2000 DA pour le m<sup>2</sup> d'impression numérique“. Il ajoute que ces machines coûtent très chère et leur entretien demande des frais importants. “Et ces jeunes entrants ont cassé le prix en deux pour le rendre à 800 DA/m<sup>2</sup> !“ poursuit le dirigeant G “ où la persistance est devenue beaucoup plus difficile“. Ceci est allié aux conclusions de manager B qui nous a affirmé que d'après une étude de marché qu'il a effectué, stipule que“ la baisse des prix est le seul moyen de la compétitivité dans ce secteur, et dans une moindre mesure l'importation des supports d'impression de haute qualité (mais cela n'est pas souvent, parce qu'il est trop chère et moins demandé) “. Il est clairement entendu que la compétitivité recherchée se base sur la réduction des coûts et pas du tout l'augmentation de qualité.

Plus à ces principaux facteurs, certains interrogés (A, F et G) ont rassuré que le facteur de corruption constitue le destructeur grave de la concurrence. Le manager A explique que “j'ai abaissé les prix à un point imaginable, et j'en ai jamais réussi à avoir un marché“ tout en poursuivant “c'est pour cela que j'investisse dans les machines d'impression. Son argument était que “ parce qu'en fait ceux qui vont prendre le marché vont revenir chez moi pour sous-traiter leur commande d'impression“. Ces arguments affirment la nécessité d'une rigueur dans l'encadrement réglementaire régissant ce secteur anarchique. De ce qui vient d'être recensé, il est clair que l'aspect créatif et imaginaire dont nous voulons l'examiner et vérifier sa contribution dans la compétitivité de l'entreprise dite novatrice, est quasiment absent face à des facteurs plus ou moins externes, issus surtout à la nature de la demande.

Il faut signaler que ce secteur dans la région Ouest et notamment Oran dès son apparition n'a pas connu une importance de l'aspect créatif (affirme le dirigeant F). Par contre à Alger les entreprises de la publicité reposent surtout sur la capacité de leurs employés créateurs (nous a informé le gérant C). Nous pouvons même constater cette idée par le fait que les trois opérateurs téléphoniques ont centralisé carrément leur conception publicitaire et même d'impression au niveau d'Alger<sup>20</sup>. Cette analyse laisse entendre que la persistance de ces entreprises face principalement aux facteurs externes cités devient plus au moins un problème aigu. Notamment pour des très petites entreprises avec une fragilité financière

---

<sup>20</sup> On parle de publicité par image, parce que par audio-visuelle se fait nécessairement dès le début par des entreprises implantées à Alger voire même étrangères.

apparente. A cet effet nous avons pu classer les entreprises dans ce secteur en trois catégories. Cela en se référant bien évidemment aux huit entreprises que nous avons examiné. Dans ce qui suit nous tenterons de les exposer en mettant en relief quelques aspects des entreprises étudiées.

### **III- Le classement des entreprises dans le secteur de la publicité :**

#### **1- Des entreprises sans conception graphique :**

C'est le cas de F, ce dirigeant se dote de machines d'impression et gravure. Il emploie deux individus opérateurs machinistes et selon lui "l'infographiste à nos jours sert à rien". Ces clients sont 99% des entreprises de la publicité qui sous-traitent leur impression. Mais plus encore le cas de l'entreprise G, qu'il avait un atelier (selon lui), des opérateurs, deux infographistes et une machine d'impression. Suite à son incapacité d'envisager la concurrence, "avec des prix trop bas", il a décidé d'abandonner cette activité, mais pas totalement. Il a vendu tous les équipements et libéré les travailleurs tout en restant un *coordinateur*. Autrement dit, actuellement il possède un bureau pour recevoir les commandes des clients. Ces commandes sont souvent pour des "cartes de visites, dépliants, petits panneaux publicitaires de vitrines" déclare ce dirigeant. La conception graphique qui "n'est pas une grande chose" selon lui, il la conceptualise lui-même et sous-traite l'impression. A son avis de cette façon il est plus assuré sans autant de problèmes de gestion de personnel et de réparation de machine.

Cette méthode de travail nous a été expliquée avant de rencontrer ce cas. Le manager A nous a signalé lors de notre question sur l'importance des infographes dans ce métier, qu'il s'agit des entreprises qui se composent d'un seul individu et son bureau. En se ralliant, le dirigeant F appelle ce genre d'entreprise par les "bureaux fermes". Ces derniers constituent le grand pourcentage de la totalité des entreprises. A ce moment, nous avons compris les raisons pour lesquelles la plupart des entreprises que nous voulons contacter n'ont pas répondu.

#### **2- Des entreprises par un seul infographe pour des conceptions trop simples :**

C'est le cas de A, C et E. En effet, ces entreprises partagent les mêmes caractéristiques. Le problème de départ des infographes (pour un seul poste) les embarrasse tous. Mais surtout suite à la baisse des demandes notamment sur l'impression qui engendre des incapacités financières. Et cela dit incapacité de verser les salaires (selon eux). Elles emploient moins de huit personnes avec des recrutements périodiques surtout pour les représentants commerciaux et les agents techniques. Ceci passe par le biais des connaissances

proches ou de l'internet (moins de coût de recrutement). Les employés sont des jeunes infographistes fraîchement diplômés. Selon eux cette catégorie d'employés ne demande pas de salaire important. 90 % de leurs clients sont des sous-traitants. Elles se reposent sur les pratiques de fidélisation des clients permanents qui dans la plupart des cas exigent le **délai**. Par ce fait, elles essaient tout le temps de se débrouiller par la surcharge des commandes d'impression bien sûr pour ne les perdre pas "même en travaillant en nuit" signale le gérant G.

Rien n'est spécifique, seulement dans l'entreprise A nous trouvons l'activité textile qui est connexe à la conception. C'est-à-dire qu'au lieu le client lui rend des vêtements préparés ailleurs pour lui faire du marquage textile, ce dirigeant a amené cet ailleurs dedans pour coudre par ses propres moyens les vêtements puis les personnaliser. Alors que pour l'entreprise C, elle tire sa spécificité de ses rapports anciens avec le secteur public. Tout en insistant sur l'arrêt périodique des demandes ce gérant explique que le créateur n'est pas indispensable. En guise de synthèse, ces entreprises ont substitué, ou encore, continué à se baser sur l'aspect technologique que créatif. Cette mesure est plus moins réduite pour la troisième catégorie des entreprises.

### **3- Des entreprises espérant la croissance (modérément) :**

Nous trouvons dans cette catégorie les entreprises B, D et H. Parmi les principaux aspects relevés en commun, d'abord le nombre d'employés qui est plus ou moins important par rapport aux autres. Ainsi leur aménagement plusieurs fois pour grandir la superficie en ajoutant de nouveaux bureaux ou ateliers. Les infographistes sont plus ou moins importants pour le fonctionnement, et leur force est dans l'offre des services complets. Il faut noter que ces entreprises emploient les commerciaux et les agents techniques et d'ateliers en permanence c'est-à-dire pas périodiquement tels que les précédentes. Toutefois chacune se distingue de l'autre par un service spécifique.

L'entreprise B<sup>21</sup> dispose de son propre atelier de soudure et de découpage. L'interrogé nous a expliqué qu'"on offre une multitude de services et pour toutes les catégories des clients". Il cite les entreprises surtout agro-alimentaire, les hôtels, des particuliers. En essayant d'évaluer la valeur de créativité et d'innovation dans les conceptions des maquettes et donc dans l'entreprise, le dirigeant explique que "y a pas que ça, on repose sur l'accompagnement du client dès le début jusqu'à la fin". Selon lui c'est le véritable moyen pour attirer la clientèle. Il indique qu'"on accompagne les entreprises nouvellement

---

<sup>21</sup> Il faut signaler que nous avons interrogé la gérante, pour des raisons d'occupation du propriétaire-manager.

créées dans leur phase de lancement“. Dans cette optique il met en avant la capacité de son entreprise dans le conseil en communication.

A l'analyse de ses avancements nous avons pu recéler un certain avantage obtenu par cette entreprise par le fait d'accompagner les nouvelles entreprises créées, dont elle leur offre un service complet partant de la conception du logo, de la charte graphique, des cartes de visites et des panneaux publicitaires ou affiches en leur suggérant le temps et l'espace opportuns. A cet égard, l'entreprise a acquis de plus en plus la confiance des entreprises nouvellement créées, en exploitant ces commerciaux pour une stratégie de communication sur cette fonction "d'accompagnement", affirme l'interrogé "jusqu'elle réalise un chiffre d'affaire important et son manager soit satisfait".

Quant à l'entreprise D, selon l'interrogé, elle dispose de toutes les machines d'impression et de gravure, comme aussi d'un grand atelier. Il affirme (c'est un avantage pour lui) "on sous-traite rien". Il trouve justement que la force de son entreprise est dans la réalisation d'un service complet.

Pour la troisième (H), elle semble la plus importante par rapport aux autres (que nous les avons interrogé et même peut-être à celles qui existent dans la ville d'Oran). Ceci en termes d'emploi (52 salariés), et les différents services concrètement qu'elle offre. En effet lors de l'entretien avec le directeur adjoint, (qui n'était pas assez suffisant en termes de durée), nous avons essayé de soulever les forces qui l'ont permis de résister et même de se développer.

A cet effet, il s'est avéré qu'elle se repose sur une stratégie de diversification de prestation de service. Tenant l'exemple de l'aménagement interne nous avons affirmé que toutes les autres entreprises le citent (dans leur catalogue et site web) mais en réalité, elles ne disposent d'aucun moyen ni compétences spécifiques pour le faire. L'autre exemple flagrant, est celui de la conception des sites web, où nous avons posé des questions directes aux interviewés qu'ils mentionnent ce service parmi les autres, et ils ont répondu que "non, ce n'est pas facile de le faire, il demande beaucoup d'argent" affirme le dirigeant A. A ce moment nous pouvons constater que la diversité des services offerts attire les clients à cette entreprise.

En guise de synthèse, cette catégorie d'entreprises se dote d'une stratégie commerciale prospectant le client. Elles se distinguent des autres par la multitude de services offerts, ainsi par une incapacité financière moins importante (nous affirment les trois interrogés). Cela

aussi veut dire qu'elle repose moins sur la stratégie coût qu'à la stratégie qualité. Il est pertinent de signaler que par "bouche à l'oreille" il est à comprendre que ces trois entreprises sont parmi les premières à Oran en termes de succès. C'est dans ce sens où nous avons insisté d'interroger les responsables de l'entreprise H (Eureka) qui ce n'était pas une tâche facile. Dans le paragraphe suivant, nous alignons ces résultats sur les prédictions de notre cadre théorique. Cela pour tenter de tirer le maximum des conclusions concernant la validation de notre question de recherche.

**SECTION III**  
**ANALYSES ET DISCUSSIONS**

Ce que nous devons mentionner en premier lieu est le type d'environnement de notre cas pratique. Même qu'il s'agit d'un métier créatif et innovant nécessitant, par définition, un niveau important de compétences artistiques, dans ce cas étudié il est loin d'être ancré dans un environnement dynamique (en se référant à la matrice de M Ferrary). Selon les typologies établies théoriquement nous pouvons le positionner entre environnement stable et en évolution. D'abord, le fait que nous n'avons pas pu receler de grands changements sur ce secteur (sauf quelques personnalisations des demandes de clients en évolution sur le produit publicitaire). Ensuite par ce qu'en fait chercher une compétitivité coût (ce qui est constaté pour les entreprises de notre échantillon) signifie, par hypothèse selon Porter, un environnement stable. Mais aussi il est en évolution, tenant compte de l'instabilité de ce métier tant professionnellement (au niveau régional) qu'en terme d'encadrement réglementaire (au niveau national).

Dans un premier lieu nous essaierons de mettre l'emphase sur l'aspect sectoriel au niveau macro. Cela pour expliquer les variables organisant un secteur tenant compte des résultats obtenus. Par variables nous entendons les facteurs qui participent à la définition non seulement des règles du jeu concurrentiel mais aussi les déterminants de l'avantage concurrentiel.

## **I- L'avantage concurrentiel se détermine par l'interaction des facteurs internes et externes :**

En examinant attentivement le comportement des entreprises constituant notre échantillon, nous avons conclu qu'il s'agit une grande similitude entre elles. Autrement dit, même s'il s'agit de légères divergences, cette similitude semble importante tenant compte d'autres cas comparatifs (notamment l'expérience en France, ainsi selon les appréciations sur les entreprises implantées à Alger (nationales ou étrangères).

En analysant cet état, nous avons admis que c'est par l'interaction des facteurs externes et internes de la firme que le secteur est arrangé. Par cette conclusion nous nous sommes assurés par des arguments théoriques. Rappelant bien que F Amesse et al (2006) ont avancé que les compétences d'une firme se co-construisent par un processus dialectique des flux de connaissances de l'interne à l'externe et vice versa. En effet, cela est valable pour tous les éléments constituant une firme.

### **1- Les compétences métiers doivent s'évaluer d'une manière exogène :**

Rappelons que notre hypothèse de base est que les compétences, plutôt métier, sont à la source de l'obtention de l'avantage concurrentiel dans un environnement dynamique. Nous avons appris que pour qu'elles soient clés, ces compétences doivent avoir une valeur. Ceci dit qu'elles puissent se traduire en produit ou service d'une valeur aperçue sur le marché. Théoriquement, cela a laissé transparaître que plus que le savoir sur lequel se construisent les compétences est important plus que cette valeur est importante (Chapitre II). C'est pour cela que la majorité des études empiriques s'orientent automatiquement vers des industries typiques. C'est-à-dire les entreprises qui se dotent d'une activité principale basée sur des hauts niveaux de savoir notamment technologique. Cela dit que les compétences soient aisément repérables. Sur ce niveau que nous avons tiré la première leçon.

En fait, tel qu'il est souligné par les travaux de Sanchez et Heene (2010) à chaque type d'environnement des variables spécifiques qui déterminent l'avantage concurrentiel. Dans notre cas ce n'est pas l'importance du savoir des compétences qui décide l'obtention de l'avantage concurrentiel. Mais c'est le moindre coût et le respect du délai qui peuvent créer de la valeur. Cela dit que nous ne pouvons absolument pas dire que c'est en fonction de l'importance du savoir sous-tend la construction des compétences métiers que se détermine l'avantage concurrentiel. Dans notre cas étudié nous pouvons qualifier l'environnement relativement stable mais en évolution. Ce dernier reste la sanction incontournable de l'avantage concurrentiel. Et à chaque environnement ses particularités, ses déterminants et des exigences clientèles spécifiques.

L'idée principale ici est que la valeur des compétences se mesure en fonction des besoins des clients et non d'importance de niveau de savoir. C'est-à-dire d'une manière exogène et non endogène. Par ce qu'en fait, tel que notre cas, un important niveau de compétence créative ne veut rien dire pour le client comme pour l'employeur (tenant compte notre échantillon) dans cette ville. Alors que cette logique est totalement différente dans d'autres contextes. Cela valide la vision de Sanchez en s'efforçant de fonder une théorie intermédiaire pour chaque type de contexte. Une telle théorie est pour but de mettre l'interaction entre les facteurs internes et externes au cœur de toute réflexion sur les déterminants de l'avantage concurrentiel. Ainsi le fait de suggérer les compétences comme le niveau d'analyse approprié dans une perspective fondée sur les ressources internes semble justifié. La valeur de ces compétences (métier, à notre sens), nous avons pu constater dans notre cas qu'elle est sérieusement décidée par des facteurs externes. Cela soit en valorisation ou dévalorisation.



Heureusement que nous avons des cas comparatifs à celui-ci. Autrement dit, la recherche empirique développée par M Ferrary (2010) stipulant que les compétences des créateurs qui font l'objet d'une guerre des talents, sont explicitement des véritables sources d'avantage concurrentiel (1<sup>er</sup> cas). Ce résultat nous a construit un apport important. De surcroît, et dans une moindre mesure (en termes de fiabilité), tel qu'il nous a été signalé lors du recueil des données, il s'agit d'importantes entreprises publicitaires implantées dans la capitale Alger, où la concurrence est rude (2<sup>eme</sup> cas). Ces entreprises se disposent de talents créatifs alors que même elles font l'objet de l'attractivité des créateurs. Ces derniers sous-tendent une importante qualité de conceptions ce qui a expliqué la centralisation des demandes des grands groupes étrangers dans cette capitale même étant installés dans la wilaya d'Oran. Ces cas comparatifs nous ont permis de tirer une deuxième leçon ou proprement dit valider des prédictions théoriques.

## **2- Le secteur se co-organise par la congruence des facteurs d'environnement internes et externes :**

### **2-1- Les facteurs liés à l'environnement externe :**

Dans une branche d'activité qui ne peut être définie que par la créativité et l'imagination des conceptions, elle est dénouée de ces aspects. Ce potentiel humain n'a que peu d'importance (parfois totalement éliminé). Dans tous les cas, d'une manière plus ou moins différentes, il n'est pas le déterminant décisif de la valeur du produit final, tel qu'en France. La compétitivité recherchée par la majorité de ces entreprises est quantitative basée sur la diminution des coûts. Ce qui n'est pas aussi le cas pour des autres cas comparatifs, étant donné que la qualité des outputs fait la différence sur le marché. De telle situation ne peut être expliquée d'abord que par la nature de demande.

En effet, d'après les réponses des interrogés nous avons compris que la demande sur les produits publicitaires en ce qui concerne surtout les conceptions (dans le domaine d'affichage) n'est pas importante tant qualitativement que quantitativement. D'autant plus qu'elles sont périodiques et non en continuité. Alors que même l'un des gérants stipule qu'elle est en baisse. Parler de cette demande sur le plan quantitatif signifie la demande d'impression. Cela se repose sur des machines technologiques importantes. C'est sur cet investissement que la quasi-totalité des entreprises tentent de focaliser leur effort (rappelant que cela nous a été exprimé explicitement par certains dirigeants, notamment A). En réalité cet effort ne veut dire qu'avoir une importante capacité de financement. C'est sur cet

investissement que se détermine l'avantage concurrentiel. Mais la question qui se pose : pourquoi cette orientation vers l'investissement matériels ?

Les caractéristiques socio-économiques et culturelles peuvent être des éléments de réponse. En effet, il était affirmé par les interviewés que les clients (particuliers ou établissements) ne sont pas prêts à payer des montants importants pour une conception artistique originelle. Cela nous a été expliqué par deux raisons. La première qui est la plus citée revient à l'incapacité financière. Tel qu'il était avancé par le gérant F, "en France une conception artistique coûte 20 fois plus que l'impression sur support, et les gens sont capable à payer, mais là il est impossible" poursuit ce gérant. Alors que la deuxième raison est que le client dans cette région n'est pas reconnaissant à l'aspect artistique. Cela renvoie au niveau culturel plus qu'autre aspect. Si ces aspects socio-économiques et culturels dans cette ville ont contribué à la dévalorisation des compétences des créateurs, le manque d'un cadre réglementaire renforce cette dérive.

Cité déjà auparavant, soit en référence aux articles de presse ou réclamations des interrogés, ce secteur baigne dans l'anarchie par insuffisance d'encadrement. Cela a ouvert la voie aux intrus qui manquent de professionnalisme. Ces "opportunistes" profitent de cette situation. Pour attirer plus de clientèle en se basant sur la réduction des prix d'impression d'une manière tragique et même partent plus loin pour offrir des conceptions gratuitement face à l'importance des gains d'impression.

Dans cette optique nous pouvons se référer à un point essentiel. Lors de notre visite au Centre de Facilitation des PME d'Oran<sup>22</sup>, l'accompagnatrice des porteurs des projets a mis l'accent sur l'obligation de conformité du diplôme du porteur de projet. En ce qui concerne un projet en publicité et communication, cette accompagnatrice poursuit qu'il doit être titulaire d'un diplôme universitaire en télécommunication<sup>23</sup>. Et suite à notre question pour laquelle nous voulons savoir si cette condition est imposée pour éliminer toute sorte de manque de professionnalisme, l'interrogée a expliqué mieux cet aspect. Il est totalement ancré en interne, et renvoie particulièrement au dirigeant. Cela veut dire que plus les facteurs externes socio-économiques, culturels et institutionnels il s'agit bien d'autres en interne.

---

<sup>22</sup> Nous avons visité ce centre pour avoir certaines informations sur le secteur de publicité. Lors de cette visite nous étions recueillis par Melle Benttouaria A : accompagnatrice des porteurs des projets. Ce centre demeure au 08, rue Khemis Bouskrine ex rue Toulouse, Oran.

<sup>23</sup> Cette affirmation reste à vérifier notamment par rapport ce qui nous a été avancé par les chefs d'entreprises.

## **2-2- Les facteurs liés à l'environnement interne :**

En effet, nous pouvons expliquer la défiguration de cette activité par des facteurs internes. Tout d'abord, il faut souligner que ce sont dans la majorité des TPE et dans une moindre mesure des PME. Cela veut dire qu'en grande partie les décisions prises sont émises du seul dirigeant. C'est-à-dire qu'en fonction de ses perceptions et vision que l'entreprise est stimulée. En ce qui concerne ce niveau d'analyse, l'accompagnatrice a justement insisté que la majorité des porteurs de projets posent comme première question : quel est le domaine le plus rentable ? Elle ajoute que dans nos jours, les entrepreneurs n'accordent aucune importance au type d'activité ou au savoir, leur seul souci est le gain facile. Elle donne l'exemple de pas mal d'"avocats" ont voulu créer des agences d'allocation de véhicules ! Parce que c'est le domaine le plus rentable actuellement dans la catégorie des petits projets, explique cette accompagnatrice.

C'est ce qui a été expliqué par manque de professionnalisme. Par cela nous ne devons pas accuser seulement le manque d'encadrement pour cette anarchie. Mais cela n'est qu'en faute de limiter les débordements de ces intrus. Ces derniers, par manque de professionnalisme et le but de gagner plus rapidement, ont participé à la dévalorisation de l'aspect créatif dans cette activité. D'ailleurs l'un des créateurs diplômés d'institut des beaux arts nous a affirmé que ce n'est pas les demandeurs qui ne sont pas reconnaissants mais c'est les chefs d'entreprises. Or, si un grand nombre de dirigeants qui participent à la dévalorisation des compétences de base directement, il s'agit bien d'autres qui le fait mais indirectement.

Faute d'incapacité de résistance face à cette anarchie (selon eux), certains dirigeants ont supprimé même cette activité de leur entreprise tout en gardant les machines d'impression. Ils expriment leur regret (nous trouvons par exemple les interrogés F et G) pour ce métier créatif. Mais avec la fragilité financière, suite à la stratégie de baisse des prix des autres entreprises il devient illusoire de trouver un équilibre financier. Par un nombre réduit de demandes interrompues sur les conceptions graphiques, il est difficile pour ces entreprises fragiles de garantir leur continuité. C'est ce qui est expliqué par la décision des grands groupes (tels que : Djezzy, Nedjma, BNP Paribas, etc) de centraliser leur activité publicitaire au niveau de la capitale. Parce qu'en fait ils n'ont pas trouvé, ou les entreprises commencent à disparaître dans cette région.

Si les causes pour cette deuxième catégorie de dirigeants sont liées, apparemment, aux facteurs externes, intrinsèquement c'est leur vision qui est en source. Parce qu'en fait lors de notre entretien, étant dans la même ville, les perceptions des dirigeants se divergent sur la

question de concurrence. Quelques uns stipulent qu'il y a une concurrence, alors que d'autres affirment qu'il n'y a pas du tout de concurrence (rien ne fait l'objet de compétitivité, selon eux). Dans cet esprit, nous pouvons attribuer la décision de résistance ou non à la vision du dirigeant plus qu'à la fragilité financière. A titre illustratif, pour les cas B, D et H même en n'accordant pas aux compétences créatives toute leur importance (faute de nature de demande peut-être) ils espèrent la croissance dans ce domaine tout en affirmant que la concurrence est forte.

Cela valide très clairement, les avancements de Penrose (1959) selon lesquelles *“l'environnement s'apparente avant tout à une image mentale dans l'esprit de l'entrepreneur et n'est pas constitué de données objectives“*. C'est-à-dire que *“le chef d'entreprise va pouvoir « énoncer » son environnement à partir de ce qu'il cherche et de ce qu'il intéresse“*. Donc la plus part des chefs d'entreprises (qui ne sont pas “intrus“) ne cherchent pas le développement par des convictions personnelles. C'est ce qui les fait “imaginer“ qu'il n'y a pas de concurrence et pour autre qu'il est impossible de résister face au non professionnalisme.

A la lumière de ce qui était avancé, il est clair que le secteur ne se détermine ni par des facteurs internes isolément, ni par des facteurs purement externes. Mais l'interaction des deux par des flux d'informations et de connaissances circulant dans les deux sens. Les aspects socio-économiques et culturels de la demande, les dimensions territoriales et les facteurs humains, les dispositifs et le cadre institutionnel sont des variantes qui contribuent à l'arrangement du secteur. Toutefois, les perceptions, buts, tendances et vision des dirigeants sont aussi fortement déterminantes. C'est par ce biais que nous pouvons dire que l'avantage concurrentiel est avant tout contingent.

De surcroît, si nous pouvons considérer que les machines d'impression peuvent être des sources d'avantage concurrentiel, c'est parce qu'elles font l'objet de rareté. Cette caractéristique ne se résulte pas d'une ambiguïté causale ou complexité sociale, mais seulement faute de coût trop élevé. Ainsi même si elles peuvent être de valeur, elles sont transférables et imitables. L'idée émergente est que même pour évaluer un avantage concurrentiel cela dépend aux spécificités du contexte. C'est pourquoi Sanchez et Heene (2010) ont insisté à fonder une théorie intermédiaire constituant une adéquation efficace et durable dans trois contextes concurrentiels différents (p. 121).

Ainsi le modèle de Amit et Schoemaker (1994) (déjà vu auparavant) qui prétend définir les “ Actifs stratégiques“ à partir d'une congruence des ressources et compétences de

la firme (en interne) et des Facteurs Stratégiques propres à l'industrie (en externe) semble suffisamment pertinent. Si nous alignons notre cas sur ce modèle nous pouvons extraire deux conclusions. La première est que les imprimantes numériques de haute technologie sont, plus ou moins, les actifs matériels stratégiques de ce secteur de publicité dans la ville d'Oran. Alors l'immatériel peut se concrétiser dans la capacité de financement qui semble plus qu'autres stratégique. Elle dépend principalement du dirigeant. L'autre capacité peut être celle qui cherche à attirer les clients pour certaines entreprises, et de les fidéliser pour les autres. Nous pouvons considérer que c'est autour de ces deux dimensions que se construit et se stimule le processus intellectuel des ces entreprises (principe de Sanchez et Heene). C'est-à-dire elles représentent les idées dominantes par lesquelles les entreprises essaient d'assurer leur continuité.

Etant dans un environnement stable, ces facteurs stratégiques ne changent pas ou peu (au moins jusque l'achèvement de notre recherche). Leur assortiment semble évident. Aussi pour des compétences en termes de management et d'organisation nous n'avons recelé aucune importance ni dimension stratégique (sauf quelque rigidité pour les trois entreprises B, D et H). Cela donc peut être lié à la taille réduite des entreprises. Mais ce qui peut être constaté est que les propriétés dynamiques ne trouvent pas leur sens dans ce cas. Contrairement dans des environnements dynamiques où l'aspect cognitif et intellectuel est très important.

A cet effet, adoptant une démarche comparative, même si elle semble hétérogène (entre la théorie et la pratique), nous essaierons par la suite de soulever quelques points encadrant la perspective fondée sur les compétences métier. Sachant que ces deux parties traitent deux types d'environnement distincts, les écarts entre eux peuvent nous servir dans la consolidation de certaines conclusions.

## **II- Les paramètres incitant la contribution des compétences métier à l'obtention de l'avantage concurrentiel :**

Comparant le cadre théorique, sous lequel nous avons expliqué comment les compétences clés détenues et accumulées dans le temps peuvent être source d'avantage concurrentiel, avec les résultats générés de l'investigation empirique nous avançons certaines idées clés.

Au départ, et en ce qui concerne les compétences métier, celles-ci par définition sont des compétences de base. C'est-à-dire, avant qu'elles soient clés ou distinctives elles

correspondent à l'essence de l'activité principale et la raison d'être de l'entreprise (déjà vu au-dessous avec Selzink, 1957). Dans notre cas les facteurs influençant l'arrangement et l'organisation du secteur de publicité ont pu même arracher cette qualification de " Base " de ces compétences. Tenant compte que nous sommes assurés que les compétences créatives sont de base en se référant à la définition théorique d'une agence de publicité. Parce qu'en fait, quant il s'agit d'une petite ou moyenne agence, celle-ci est conçue à base fonctionnelle ou le service technique (conception, création, imagination, etc.) travail pour tous les clients (Piquet S, 1987)<sup>24</sup>. Dans notre cas, dès le départ elles ne sont pas centrales. Cela veut dire qu'il n'y a même pas la peine de procéder à la vérification du statut "Clés" de ces compétences.

Ce que nous pouvons dire là-dessus, est qu'il est possible que les éléments constituant un contexte donné peuvent défigurer toute une activité. Par cela nous ne pouvons pas dire qu'il s'agit des industries typiques, mais à chaque industrie dans son contexte a ses données spécifiques. Notamment celles qui concernent les déterminants de l'avantage concurrentiel.

Suite à cette analyse et sur la base des comparaisons entre un environnement dynamique (partie théorique) et l'autre plus ou moins stable (partie empirique), certains paramètres nous semblent évidents à dégager. Par ces derniers nous voulons réaffirmer certains repères sur lesquelles les compétences métiers peuvent être clés et donc sources d'avantage concurrentiel.

### **1- Le niveau de savoir sous-tend la construction des compétences métier :**

D'abord, les compétences doivent être importantes en termes de connaissances nécessaires à leur mise en action. Dans notre cas étudié, le niveau faible des compétences est clairement appréciable, même s'il s'agit des exceptions. Nous trouvons que c'est l'une des raisons selon laquelle les compétences ne peuvent être clés. Parce qu'en fait, les industries qui ont fait preuve d'une telle logique, tel qu'il est cité au-dessous, requièrent de compétences importantes à la réalisation du produit final. Nous pouvons citer à titre illustratif Toyota, Compaq, IBM, Canon, Sony, Phillips, SEB, Arnould, Salomon, etc. Ces entreprises ont pu construire des avantages concurrentiels sur la base de leur compétence. Par cela il est à comprendre que les connaissances spécifiques sont autant stratégiques à l'égard de l'avantage

---

<sup>24</sup> Source : BENAMAR A : "la publicité dans les entreprises algériennes durant les années 2003-2004 " , mémoire de magister, 2004/2005.

concurrentiel, si elles sont importantes. En voie de conséquence la compétitivité se porte sur la qualité du produit final.

C'est pour cette raison que ces entreprises consacrent d'importants investissements à la section recherche et développement. Cela sert justement à la consolidation de leur base de connaissances. Les alliances et partenariats semblent aussi des solutions stratégiques à l'enrichissement de ces connaissances. L'avantage se porte sur le partage de celles-ci entre les partenaires et les apprentissages qu'elles puissent engendrer. Cela se joue sur doubles dimensions (citées dans chapitre II). La première renvoie à l'approfondissement des connaissances qui peut développer l'expertise de l'entreprise dans un domaine particulier. Alors que la deuxième consiste à la complexité sociale provenant de la combinaison de variété de savoirs (différentes spécialités). Par hypothèse, plus le produit conçu est complexe, plus l'étendue des connaissances à maîtriser sera large (Brusoni et al, 2001). En réalité, de cette complexité que l'entreprise puise son originalité et donc son avantage concurrentiel. Parallèlement à l'investigation empirique, deux idées peuvent s'émerger.

Mais avant, il faut souligner que cette condition est nécessaire mais pas suffisante. Notre cas pratique est illustratif de cette dimension. C'est-à-dire même s'il s'agit d'un créateur hautement qualifié (un savoir important) cela ne veut rien dire pour un avantage concurrentiel dans tel contexte.

## **2- Le nombre d'effectif :**

Par complexité de compétences ou connaissances, il est à entendre un nombre assez suffisant d'individu nécessaire à une telle combinaison. La question qui se pose pour que les compétences métiers soient à la source de l'avantage concurrentiel, l'entreprise doit être de grande taille ? C'est-à-dire qu'elle emploie un nombre important d'effectif ? Sans être sûr de cette question nous pouvons se référer à deux études empiriques. La première qu'il s'agit d'une affirmation de Durand R (2000) suite à sa recherche empirique utilisant les concepts du courant des ressources sur 3000 entreprises manufacturières. Cet auteur stipule qu'“ en ce qui concerne l'influence de la taille de l'entreprise, il n'a été constaté aucune modification sensible de la structure causale établie dans les résultats“ (p. 117).

Quant à la deuxième correspond à une étude empirique effectuée sur le secteur du jeu vidéo en France. Elle se focalise sur des petites entreprises avec un nombre d'employés entre 15 et 20 personnes. Tout en insistant sur le travail collectif (*bonde de copains*), Autier F et Picq T (2002) ont affirmé que : “ *les profils de créatif représentent les forces vives. C'est la*

*vraie richesse de l'entreprise* “ (p. 13). Ces auteurs soulignent qu'il faut énormément d'efforts pour attirer ces talents. Dans ce stade nous trouvons que plus que la *Competence Based-View* c'est le modèle de Mirabile R (1996) fondé sur la détection des compétences individuelles critiques, qui est le plus répondant (voir C Dejoux, p. 308). Parce qu'en fait le risque de leur départ ou débauchage par d'autres concurrents, est fortement coexistant. Cela dit qu'il n'y a ni complexité sociale, mais plus encore, ni ambiguïté causale, protégeant ces compétences. Ces deux conditions nécessaires à l'acquisition du statut “clés“ pour les compétences.

En effet, ce risque dans certains cas est moins important. Ceci est expliqué par la forte spécificité des compétences et la complexité du processus de production. Dans cet état ce genre de départ n'est ni dans l'intérêt de l'employeur ni de l'employé. Il peut être que dans de telle situation qu'il est demandé un nombre important d'effectif.

Notre cas sur le secteur de publicité ne peut pas être représentatif pour trancher cette question. Seulement nous pouvons dire que pour les quelques entreprises possédant des infographes, il est vain de parler de quelconque complexité. Bien au contraire, plus au travail individuel de ces infographes, ils ne posent aucun problème de continuité par leur départ (c'est ce qui était même affirmé par les interrogés). Cela nous renvoie, par essence, au nombre réduit d'effectif, ensuite à l'aspect individuel de l'activité. Sur cette continuité et complexité du processus de production que nous voulons soulever le point suivant.

### **3- La nature de processus de production :**

Il s'agit des activités qui reposent sur des processus de production très complexe. Par complexité nous pouvons entendre des outils technologiques importants. Le fonctionnement de ces derniers nécessite ainsi de connaissances de haut niveau. Ce sont souvent les entreprises qui se structurent par projet. En effet ce dernier (tel qu'il était souligné au-dessous) produit de nouvelles connaissances spécifiques sur lui-même. Ceci dit d'un côté que l'entreprise se repose sur l'auto-production des connaissances. Et de l'autre que ces connaissances, qui sont assez importantes à ce projet, peuvent ne pas être utiles ailleurs.

La mobilité de ces employés n'est pas évidente. Cela non seulement par rapport à la spécificité mais à la continuité du processus. Cette dernière est affirmée par K Tahari (2009) en se référant à deux unités dans le secteur des hydrocarbures. Il stipule que pour ces activités stratégiques “elles utilisent des équipements de production spécifiques qui nécessitent une main d'œuvre qualifiée et permanente“ (p. 327).



Cette dernière condition mettant en avant la permanence de relation de travail renvoie à l'horizon temporel important de la construction des compétences clés. Tel qu'il était avancé auparavant, ces compétences prennent souvent de 05 à 10 ans pour être forgées. Ainsi, la gestion de ces compétences n'est pas si simple. D'abord pour les traduire en avantage concurrentiel elles doivent être à la base de la définition d'une stratégie bien délibérée. Ensuite pour affronter les changements rapides de l'environnement elles doivent être gérées dynamiquement. C'est ce qui a été avancé dans la partie théorique. Cela interpelle le niveau important de capacités cognitives et intellectuelles des individus.

Il est illusoire donc de prouver une telle logique dans le cas des entreprises constituant notre échantillon. En fait, pour des compétences qui ne sont pas stratégiquement importantes, elles ne requièrent ni l'un ni l'autre de ces dimensions. Alors que sur celles-ci que l'entreprise se dote de propriétés particulières.

#### **4- Les propriétés particulières :**

En fait ces propriétés particulières sont surtout une conséquence qu'une cause ou nécessité. Elles se développent et se nourrissent de capacités intellectuelles. Sur ces capacités que tout dirigeant fonde sa vision. Alors que par ce biais qu'elles peuvent être fondamentalement décisives via le futur de l'entreprise. En fait la vision du dirigeant se traduit non seulement par les décisions stratégiques qui peuvent limiter ou ouvrir de nouvelles options futures à l'entreprise. Mais aussi elle stimule toutes les pratiques de gestion de l'entreprise par le biais de droit de propriété ou de pouvoir.

Or, derrière ces pratiques de gestion, il s'agit des individus qui détiennent eux-aussi leurs propres compétences. Celles-ci à ce niveau organisationnel prennent toute leur importance. C'est-à-dire face aux changements rapides, incertitude et des situations imprévues les individus mobilisent leurs connaissances et capacités pour résoudre les problèmes. La combinaison de ces compétences organisationnelles stimulées par la vision du dirigeant, avec les compétences métier créent des propriétés particulières à chaque entreprise. A travers le temps, cette dernière dessine sa propre trajectoire et développe des routines voire une culture particulière à elle. Le concept d'hétérogénéité entre les entreprises, peut comprendre tout son sens dans cette articulation.

De même que les précédents, une telle "alchimie organisationnelle" (au sens de Durand, 1998) ne peut être aperçue dans les entreprises étudiées (dans notre cas).

L'importance des propriétés particulières est en fonction des capacités cognitives mobilisées dans l'entreprise dans tous les niveaux.

En guise de synthèse, nous pouvons conclure disant que ces paramètres semblent importants à prendre en considération. C'est-à-dire même en ne pouvant valider le lien de causalité posé dans l'hypothèse, nous avons essayé de mettre en exergue les éléments qui sous-tendent une telle validation. Mais, tenant compte à notre étude empirique qui ne peut être représentative, il est opportun de renforcer les recherches dans cette perspective. Cela dit que nous ne pouvons pas échapper à certaines limites.

### **III- Limites et perspectives :**

Plus à la limite de l'échantillon, la fiabilité des réponses reste en question. Cela en considérant qu'un seul répondant dans l'entreprise peut avoir une vision biaisée. Ou tout simplement il tente de cacher certaines réalités. D'ailleurs c'est ce que nous a poussé parfois de poser aux interviewés des questions directes pour discuter le problème. A cet effet, les résultats obtenus ne peuvent, dans aucune mesure, être généralisés. Ajoutant à cela la limite de ne pas pouvoir interroger des clients pour avoir une certaine affirmation des résultats obtenus tenant compte de leur perception.

La non disponibilité des statistiques ou des études de marché sur ce métier précisément nous a constitué une limite. C'est pourquoi nous avons retourné vers des articles de presse pour avoir une vue ample sur le secteur. Mais l'autre limite peut être aussi renvoyée au fait de ne pas accéder à une recherche empirique au niveau d'Alger. Pour les paramètres que nous venons de citer, par une telle étude, ils seront mieux analysés et validés. Cela dit que dans ce secteur plusieurs analyses restent à approfondir et plusieurs spécificités des cas restent à étudier.

Toutefois, sans avoir trop de regret, cela nous constitue une perspective sur laquelle nous ambitionnons fonder une future recherche. Même hors de là, le secteur de publicité en Algérie représente une piste féconde d'investigation.

## **Conclusion** :

En effet, nous avons examiné notre hypothèse de base théoriquement dans un environnement dynamique adoptant un cadre bien déterminé. Ensuite, en référence à ce cadre développé nous avons essayé de prendre en compte, tant que possible, certains paramètres pour choisir le secteur d'activité. Tout en espérant valider empiriquement cette hypothèse dans un contexte approprié, nous nous retrouvons dans un environnement plus ou moins stable. Mais cela ne constitue pas une désillusion. Au contraire, il faut se réjouir de telle position qui nous a permis, relativement, de tirer d'importants enseignements<sup>25</sup>.

A l'aide de chiffres statistiques et appréciations recueillis de différentes sources, nous avons pu construire quelques impressions sur la branche de publicité et communication. L'anarchie du secteur, le monopole des entreprises étrangères et en général la domination des très petites entreprises privées sur le secteur de services, sont les principaux traits caractéristiques. Plus à cela, notre investigation sur le terrain nous a permis de valider ces postulats de départ d'un côté et de l'autre de constater d'autres dimensions plus approfondies quant à l'hypothèse de notre recherche.

En analysant les résultats obtenus empiriquement par rapport au cadre théorique, nous avons pu dégager certaines idées clés. D'abord en ce qui concerne notre niveau d'analyse, nous avançons que les compétences au regard de l'avantage concurrentiel ne se déterminent pas par l'importance de niveau de savoir de base. Mais plutôt par rapport aux services qu'elles peuvent rendre dans la réalisation du produit final. Cela veut dire qu'elles sont jugées stratégiques ou non par le consommateur (client). Par ce fait, nous avons mis en avant le processus interactif des facteurs externes comme aussi internes dans la détermination de l'avantage concurrentiel. En effet ces idées ne sont qu'une validation des avancements théoriques issus des travaux de Sanchez et Heene ou F Amesse et al et bien d'autres. Même les propos de Penrose quant à l'imagination subjective des individus de leur environnement, sont parfaitement confirmés. Le bref de dire est que l'avantage concurrentiel est contingent.

Alors par rapport à la vérification de notre hypothèse de base, dans notre cas étudié aucune des conditions des compétences clés n'est vérifiée. Alors que cela est valable pour tout le cadre théorique adopté (**le cadre théorique entièrement n'est pas vérifié**). De plus en adoptant une démarche rétroactive, certains paramètres nous ont semblé pertinents à mentionner répondant à notre question de recherche. La complexité du processus de production et son continuité, le haut niveau de savoir nécessitant une combinaison de

---

<sup>25</sup> C'est pourquoi nous ne voulons pas se retourner vers un autre secteur ou autre activité.

différentes connaissances et d'expertises, la longue durée pour acquérir une certaine stabilité et le nombre d'effectif important sont des paramètres qui, d'une manière ou autre, influencent la relation de causalité.

En dernier mot nous pouvons conclure disant que les entreprises nationales doivent lever les défis liés à la concurrence très active à laquelle prennent part de plus en plus d'acteurs internationaux du secteur. Le secteur de publicité peut créer une piste féconde de recherche mettant en avant les caractéristiques territoriales. De surcroit, une étude comparative entre la ville d'Oran et la capitale semble un projet futur pour une étude intéressante repérant les principales causes d'une telle divergence.

## **Conclusion générale :**

Dans cette recherche, nous avons expliqué théoriquement que les compétences ne peuvent être à la source de l'avantage concurrentiel que sous l'angle de deux perspectives. C'est-à-dire pour qu'elles puissent se traduire en produit final d'une valeur aperçue sur le marché. Elles nécessitent une stratégie bien délibérée mettant les compétences détenues à la base de sa définition. Et une gestion de compétences dotée de capacités dynamiques importantes quant aux changements rapides de position stratégique. Ainsi, et plus important, cela ne peut être que dans un cadre bien déterminé. C'est-à-dire dans des industries basées sur de haut niveau de savoir. Et en voie de conséquence c'est la qualité du produit qui fait la différence sur le marché. La concurrence dans ce cas ne peut être que féroce dans un environnement dynamique.

Alors il faut noter que cela ne doit pas être compris dans une logique instrumentale. L'aspect intellectuel et dynamique influence fortement ce processus vers la recherche d'un avantage concurrentiel sur la base des compétences métier. Les capacités cognitives et intellectuelles sont les sources d'hétérogénéité des entreprises. Cela est tant sur le niveau décisionnelle que celui de gestion. Elles sont considérées comme des facteurs fondamentaux (Sanchez et al). Les capacités socio-cognitives du dirigeant sous lesquelles il fonde sa vision future semble fondamentalement décisionnelle. Sur la base de son schéma cognitif construit de ses tendances, perceptions, désirs, expériences, clairvoyance et connaissances de base, il stimule la trajectoire de l'entreprise. Cela soit en fermant ou en ouvrant de nouvelles options futures. Ces dernières représentent des opportunités à saisir par l'entreprise. C'est dans ce sens où Barney (1991) stipule que la détermination de la stratégie reste une affaire d'imagination.

De la définition vers la concrétisation de la stratégie, des pratiques de gestion se stimulent par cette vision du dirigeant. Les compétences à ce niveau doivent être dynamiques plus qu'autres. L'intelligence humaine prend toute son importance face aux changements rapides et des situations imprévues. Dans ce sens il est à comprendre que sur les capacités cognitives et intellectuelles se décide le succès ou l'échec de l'entreprise. Et sur elles que chaque entreprise se dote de propriétés particulières. C'est pourquoi les préoccupations de la RBV se penchent actuellement sur les sciences cognitives (Revelon F, 1999).

En fait, l'approche basée sur les compétences, selon les chercheurs, représente une véritable théorie de stratégie. Elle se fonde sur le principe de la concurrence dynamique. La prise en compte des conditions de l'environnement pour développer les ressources et les

compétences est le principe phare de croissance de la firme. Ce n'est que par l'interaction permanente et dynamique entre l'interne et l'externe que l'entreprise puisse construire un avantage concurrentiel. Plus explicitement, l'entreprise tient sa force de ses ressources et compétences internes mais en tenant compte des déterminants qui sont, nécessairement, externes.

Partant de notre étude de cas cela est valable pour tous types de contexte. Alors que même Sanchez et Heene (2010) affirment que la théorie de structure de l'industrie reste encore valable pour certaines industries. Ces deux auteurs s'efforcent à fonder une théorie basée sur les compétences mais qui correspond aux trois types basiques d'environnement. En fait, ce dernier se mesure, non pas en référence à l'industrie, mais plusieurs facteurs entrent en jeu.

Les résultats que nous avons obtenus en comparaison avec ceux d'autres cas comparatifs ou même la théorie, nous ont permis de dégager quelques remarques clés. La plus importante est que les compétences peuvent être stratégiques ou non à l'égard de l'avantage par la congruence des facteurs externes et internes. C'est-à-dire cela se décide d'une part par l'environnement externe, étant donné que le client appartient à ce dernier. Mais en même temps, les facteurs internes participent dans l'arrangement du secteur. Ainsi elles influencent les règles du jeu concurrentiel.

En guise de synthèse, les compétences métiers peuvent être des sources d'avantage concurrentiel dans des cas particuliers. En tenant compte de l'environnement interne, cela compte fondamentalement sur les capacités cognitives du dirigeant comme des employés. Ainsi ces compétences doivent vérifier certaines conditions de rareté, d'ambiguïté causale mais aussi de valeur. Toutes ces mesures se font par rapport aux facteurs exogènes. Cela dit qu'une telle perspective dépend du contexte. Chaque cas peut avoir certaines spécificités, par lesquelles de nouveaux enseignements peuvent être dégagés. C'est pour cela que S Tywoniak stipule que le MRC reste encore une théorie en développement.

## **Bibliographie :**

### **Ouvrage :**

1. ARRÈGLE J L et QUÉLIN B : **Le management stratégique des compétences**, Editions : ellipses, 2000, (352 pages) ;
2. BENACHENHOU A : **les nouveaux investisseurs**, ed : Alpha Design, mai 2006.
3. DEJOUX C : **Les compétences au cœur de l'entreprise**, Editions d'organisation, 2001, (348 pages) ;
4. DUPUICH-RABASSE F : **Gestion des Compétences et Knowledge Management**, Editions : Liaison, 2002 ;
5. LELLOU A, NEKKA H, TAHARI K et YANAT Z : **formation et production des compétences : enjeux et perspectives**, ed : Dar El Gharb, 2007, 341 pages ;
6. MEBARKI M et TAHARI K : **l'entreprise à l'heure de la GRH, pratiques et approches théoriques**, ed : Dar El Gharb, 2009, 374 pages ;

### **Articles :**

1. AIT RAZOUK A : **“Compétitivité des PME : apport de la GRH mobilisatrice”**, ASAC 2010, Regina Canada, 22-25 Mai, (20 pages) ;
2. ALLEK F, **“ La déconstruction des compétences organisationnelles ”**, Journée de l'Ecole Doctorale – Le Havre, 22.06.2006, (12 pages) ;
3. ALTINTAS G : **“ Les capacités dynamiques : une nouvelle perspective de recherche pour le management stratégique ? ”** (32 pages) ;
4. AMESSE F, AVADIKYAN A et COHENDET P, **“ Ressources, compétences et stratégie de la firme : Une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences ”**, Document de travail n° 2006-05, (37 pages) ;
5. ARDOUIN T : **“ De la compétence individuelle aux capacités organisationnelles : regard croisé France Québec ”** ACFAS 2008, 28 pages ;
6. ARNAUD D : cours **“ Economie d'entreprise ”**, Partie III : la stratégie des entreprises, Chapitre 11 : diagnostic stratégique, IUFM d'Auvergne, Préparation : CAPET, PLP ;
7. AUTIER F et PICQ F : **“ Gestion stratégique des RH dans le secteur du jeu vidéo : une situation paradoxale ”**, EM Lyon, école de management, 2002 ;
8. AVADIKYAN A : **“ Analyse Stratégique du Secteur de l'Energie et Compétences de Base des Entreprises : une application au cas GAZ DE France ”**, Convention de Recherche entre le BETA et l'Institut Français de l'Energie, Décembre 2000, (42 Pages) ;

9. BEN DAHOU S, RENARD L et St AMANT G, “ *Présentation critique de l’approche basée sur les ressources* “, 2007, Pages : 11-31 ;
10. BIUSSON M L : “ *Transfert des connaissances et performance organisationnelle : Etat des lieux et Perspective* “, Centre d’Etude et de Recherche sur les Organisations et la Gestion, W. P. n° 667, Octobre 2003, (22 Pages) ;
11. BOOTO EKIONEA J P : “ *La gestion des connaissances et l’avantage concurrentiel soutenu : une analyse par la théorie des ressources* “, 72° Congrès de l’Acfas, le 14 mai 2004 ;
12. CHARLES-PAUVERS B et CSHIEB-BIENFAIT N : “ *analyser l’articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques : propositions théoriques et méthodologiques* “, LEMNA- université de Nantes et IEMN-IAE, 2010.
13. DEFÉLIX C et RETOUR D : “ *stratégie et gestion des compétences : une étude de cas longitudinale dans le secteur de l’informatique* “ ; p 487 – 496 ;
14. DEJOUX C, “ *Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences* “, Allocataire moniteur au laboratoire de recherche RODIGE - CNRS - IAE de Nice Sophia Antipolis sous la direction du Professeur BOYER A, (18 pages) ;
15. DEPEYRE C et MIRC N, " *Dynamic Capabilities : problèmes de définition et d’opérationnalisation du concept* ", Le Libellio d’Aegis, volume 3, n° 5, Numéro Spécial, décembre 2007, (p. 2-12) ;
16. DURANT T, “ *Savoir, Savoir-faire et Savoir-être : repenser les compétences de l’entreprise* “, communication à la 6<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, HEC Montréal, juin 1998, (37 pages) ;
17. EDERLE N et PERROT S : “ *GRH et vision stratégique : un éclairage croisé* “, Congrès de l’AGRH, Nantes, 2002, France (2002), communication n° 099, 17 pages ;
18. FERRARY M : “ *compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines* “, Revue d’économie industrielle, n° 32/ 2010, p 127 – 154 ;
19. FRANK L et BURGER-HELMCHEN T : “ *Les capacités dynamiques : Un point de vu théorique basé sur la gestion des rentes et les options réelles* “.
20. HOUDA G, “ *L’approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apports, limites et aménagements nécessaires* “, (29 pages) ;
21. LAMARQUE E : “ *Avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d’une recherche sur le secteur bancaire* “, Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 1, mars 2001, (p. 63 – 88) ;
22. LE BOTERF G : “ *la mise en place d’une démarche compétence : quelques conditions de réussite* “, Personnel, n° 412 Août-Septembre 2000 ;



23. LOUFRANI-FEDIDA S : “ *l’articulation entre management des compétences et organisation par projets : Quels leviers d’action ?* “, XV<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, Annecy/ Genève, 13-16 juin 2006 ;
24. M’BAREK A, “ *La compétence et son développement* “, 2009, (27 pages) ;
25. MÉRINDAL V, VERSAILLES D et CETEXIER T : “*les compétences distinctives en fonction de la largeur et de la profondeur des connaissances : le cas des systèmes de surveillance du trafic aérien au sein d’Entrocontrol* “, communication/conférence à Nantes en juin 2011 ;
26. MOHELLEBI D, DOU H, “ *Les nouvelles technologies de l’information et de la communication et la capitalisation des compétences internes de l’entreprise* “, (9 pages) ;
27. MOINGEON B et METAIS E, “ *Stratégie de rupture basée sur des innovations radicales : Etude du cas de l’entreprise Salomon à la lumière de ses compétences et capacités organisationnelles*“, 2000, (24 pages) ;
28. NOGUERA F et KHOUATRA D : “ *Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle : concepts et outils de mesure* “, (20 pages) ;
29. PLE L, “ *Ressources et compétences clés dans l’organisation de la banque de détail*“, 15/09/99, (26 pages) ;
30. PRÉVOT F, BRULHART F, GUIEU G et MALTESE L : “ *Perspectives fondées sur les ressources : Proposition de synthèse* “, Lavoisier, *Revue française de gestion*, 2010, n° 204, (pages 87 à 103) ;
31. PUTHOD D et THEVENARD C : “ *La théorie de l’avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon* “, (19 pages) ;
32. PUTHOD D : “ *un modèle d’exploitation des pôles de compétences dans le contexte de l’organisation et de la décision* “, 1998, (20 pages) ;
33. RENARD L, St AMANT G : “ *Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions* “, (18 pages) ;
34. REVOLON F, “ *Edith au pays de la RBV*“, GREFIGE – Université Nancy 2, Cahier de recherche n° 1999-08.
35. SAÑAS M et METAIS E, “*la stratégie de l’entreprise : évolution des pratiques et de la pensée*“, centre d’études et de recherche sur les organisations et la gestion, W. P n° 566, Janvier 2000, (37 pages) ;
36. SANCHEZ R et HEENE A : “*Grande théorie et théorie intermédiaire en stratégie : une perspective épistémologique*“, *Revue française de gestion*, ed : Lavoisier, Paris, N° 204/2010. P 105 – 125 ;

37. TYWONIAK S A : “*Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique?* “ (42 pages), 2005;

#### **Mémoires et thèses :**

1. BENMASSAOUD K, “*la privatisation des entreprises publiques : évaluation des performances (SGP El Ouest & Groupe ERCO*“, Thèse de doctorat, 2008/2009, Université d’Oran (313 pages) ;
2. DAOUDI S : “ les pratiques publicitaires télévisuelles : essai d’appréciation du contexte algérien “, thèse doctorat (Université d’Oran), 2008/2009 ;
3. FALL I, (2008) “*Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : Apports d’un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée*“, Ecole de Mines de paris PariTech, (313 pages) ;
4. FAUVY S, (2009), “*l’instrumentalisation des compétences organisationnelles : une analyse de l’identification et de l’évolution des compétences stratégiques. Le cas de France Telecom*“, (350 pages) ;

#### **Séminaire :**

NADJI : séminaire sur le droit du travail et relations professionnelles, université d’Oran, 2010 ;

#### **Sites web et références statistiques :**

- 1- Centre de facilitation : *Bilan d’activités 2012* ;
- 2- Direction de la petite et moyenne entreprise et de l’artisanat de la wilaya d’Oran : *Entreprendre et investir à Oran*, 2006 ;
- 3- Ministre du commerce – Centre National du Registre du Commerce, ed : Baosem :
  - *Les créations d’entreprise en Algérie : statistiques 2009* ;
  - *Les créations d’entreprise en Algérie : statistiques 2010* ;
  - *Les créations d’entreprise en Algérie : statistiques 2011* ;
- 4- Office National des statistiques : *le premier recensement économique 2011: résultats définitifs de la première phase*, collections statistiques n° 172, Alger - juillet 2012 ;
- 5- [www.gralon.net](http://www.gralon.net)
- 6- [www.guideoran.com](http://www.guideoran.com)

## Liste des figures :

Figure 1 :	Le curseur de la compétence.....	p.18
Figure 2 :	Les trois composantes principales de la compétence.....	p. 27
Figure 3 :	La contribution des ressources à la détention d'un avantage concurrentiel d'après Bernay (1991, p 106).....	p. 35
Figure 4 :	Les tests d'évaluation de la valeur stratégique des ressources.....	p. 36
Figure 5 :	Ressources et détention d'un avantage concurrentiel d'après Pétéraf (1993, p 186)...	p. 40
Figure 6 :	Présentation de la « Théorie de la Compétence » à partir des perspectives théoriques du management stratégique d'après R. Sanchez et A. Heene, 1997.....	p. 56
Figure 7 :	Une typologie des entreprises selon la structure de leurs ressources humaines.....	p. 61
Figure 8 :	Le double processus d'alignement et d'investissement à la base de la formulation de la stratégie.....	p. 69
Figure 9 :	Les dimensions des compétences centrales.....	p. 80
Figure 10 :	L'analyse interne / externe des compétences stratégiques.....	p. 85
Figure 11 :	Classification des approches en stratégie.....	p. 86
Figure 12 :	L'architecture stratégique d'après Prahalad et Hamel (1990).....	p. 92
Figure 13 :	Industries à cycle rapide.....	p. 93
Figure 14 :	Les configurations possibles pour un ajustement de position stratégique.....	p. 99
Figure 15 :	Les composantes du portefeuille de ressources - les aptitudes organisationnelles –...	p. 107
Figure 16 :	Définitions et catégories de compétences comparées.....	p. 110
Figure 17 :	Répartition des entités économiques par secteur juridique .....	p. 121
Figure 18 :	Répartition des entreprises économiques par secteur d'activité et année de création.....	p. 121
Figure 19 :	Répartition des entités économiques par tranches d'effectifs.....	p. 123
Figure 20 :	Répartition des entités économiques par tranches de chiffres d'affaire.....	p. 123
Figure 21 :	Le secteur de services à Oran en comparaison avec la capitale.....	p. 124

### **Liste des tableaux :**

Tableau 1 :	Les différentes catégories de ressources (proposé par J L Arrègle, 1995).....	p. 32
Tableau 2 :	Architecture des compétences de l'organisation.....	p. 61
Tableau 3 :	Stade de développement.....	p. 133
Tableau 4 :	Les postes existants .....	p. 133
Tableau 5 :	Les produits offerts.....	p. 134

## Table des matières

Sommaire .....	01
• Introduction générale .....	02
<b>PARTIE THEORIQUE .....</b>	<b>06 - 112</b>
<b><u>Chapitre I : les compétences dans l'entreprise peuvent être à la source de l'avantage concurrentiel ?</u> .....</b>	<b>07- 64</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>08</b>
<b>Section I : un regard sur le concept de compétence .....</b>	<b>09</b>
<b><i>I- L'émergence du concept de compétence en Algérie .....</i></b>	<b>10</b>
1- Du colonialisme vers le socialisme .....	11
2- La nécessité de restructuration .....	13
3- L'entrée dans le libéralisme .....	14
4- L'émergence d'un besoin de compétences .....	15
<b><i>II- Définition de la compétence .....</i></b>	<b>17</b>
1- Le curseur de la compétence .....	17
2- Une variété d'origine .....	19
3- De quoi s'agit-il ? .....	20
4- Les caractéristiques de la compétence .....	21
<b><i>III- Le référentiel de la compétence .....</i></b>	<b>24</b>
1- Connaissance ou savoir .....	24
2- Savoir-faire .....	25
3- Savoir-être .....	26
<b>Section II : le fondement théorique de " Ressource Based View " .....</b>	<b>29</b>
<b><i>I- Définition de concepts clés .....</i></b>	<b>31</b>
1- Variable dépendante : définition de ressources et typologie .....	31
2- Variable indépendante : avantage concurrentiel .....	32
<b><i>II- Les fondements de l'approche basée sur les ressources .....</i></b>	<b>33</b>
1- Nature des ressources contribuant à la détention d'un avantage concurrentiel.....	33
1-1- Ressources attractives .....	34
1-2- Ressources VRIN .....	34

2- Les conditions du marché contribuant à la durabilité de l'avantage concurrentiel .....	37
2-1- Propriété particulière .....	37
a- Les déséconomies liées au temps .....	38
b- Les avantages liés à la masse d'actifs .....	38
c- L'interconnexion entre actifs .....	38
d- L'ambiguïté causale .....	38
2-2- Marché de ressources imparfait et incomplet .....	39
a- Conditions liées à la firme (en interne) .....	39
b- Conditions liées au marché (en externe) .....	39
<b>III- Les apports de la RBV</b> .....	41
1- Classer les ressources internes au premier rang dans l'analyse concurrentiel.....	42
2- Définir les caractéristiques stratégiques de ressources et les mécanismes de leur appropriation .....	42
3- Créer une piste féconde d'enrichissement théorique et pratique au sujet des compétences .....	43
<b>Section III : Compétences et Resource Based View</b> .....	44
<b>I- Les limites de la RBV</b> .....	45
Dichotomie compétences – ressources .....	45
1- Absence de consensus de définition et difficulté de mesure .....	46
2- Les limites d'actionnabilité .....	47
3- Les limites statiques et d'opérationnalisation .....	48
Tautologie VS fort potentiel .....	50
<b>II- Approche basée sur les ressources vers un modèle de Ressources et de Compétences</b> .....	52
1- L'approche basée sur les connaissances .....	52
2- L'approche basée sur les compétences .....	53
3- L'approche basée sur les capacités dynamiques .....	53
4- La théorie évolutionniste .....	54
<b>III- Une théorie de la concurrence dynamique fondée sur les compétences</b> .....	56
1- D'une approche holistique .....	56

2-	Vers une approche intermédiaire .....	57
3-	Une nouvelle problématique plus précise .....	60
<b>Conclusion</b> .....		<b>63</b>
<b><u>Chapitre II : stratégie et gestion des compétences clés : vers l'obtention d'un avantage concurrentiel</u></b> .....		<b>65- 112</b>
<b>Introduction</b> .....		<b>66</b>
<b>Section I : Les compétences métier</b> .....		<b>67</b>
<b>I-    <i>Gestion des compétences et stratégie</i></b> .....		<b>68</b>
1-	De la stratégie aux compétences requises ( <i>top-down</i> ) .....	68
2-	Des compétences détenues à la stratégie ( <i>bottom-up</i> ) .....	68
<b>II-   <i>Les compétences centrales</i></b> .....		<b>71</b>
1-	Les compétences de base : le secteur comme unité d'analyse .....	71
2-	Les compétences clés : l'entreprise comme unité d'analyse .....	72
3-	Activité ou technologie .....	74
4-	Quelques définitions de référence .....	74
<b>III-   <i>Dimensions et évaluation des compétences centrales</i></b> .....		<b>75</b>
1-	Les opportunités qu'offrent les compétences clés .....	77
2-	L'appropriabilité (spécifique à l'entreprise) .....	77
3-	Les effets d'accumulation .....	78
4-	Une base riche de connaissances : largeur et profondeur .....	79
5-	La substituabilité faible ou imparfaite .....	80
<b>Section II : Stratégie intentionnelle</b> .....		<b>82</b>
<b>I-    <i>Les différentes approches stratégiques basées sur les compétences clés</i></b> .....		<b>83</b>
1-	Stratégie défensive .....	83
1-1-	Stratégie fondée purement sur l'interne .....	83
1-2-	Congruence entre l'interne et l'externe .....	84
2-	Stratégie offensive .....	86
<b>II-   <i>Stratégie intentionnelle</i></b> .....		<b>87</b>
1-	Les capacités socio-cognitives .....	87
2-	La vision stratégique .....	88
3-	La valeur client .....	89

4- L'exercice d'une tension en interne .....	91
5- Architecture stratégique .....	91
<b>III- La dynamique concurrentielle .....</b>	<b>93</b>
<b>Section III : La gestion dynamique des compétences clés .....</b>	<b>95</b>
<b>I- Gestion des compétences organisationnelles .....</b>	<b>96</b>
1- Les différentes phases de la gestion des compétences clés .....	96
a- Phase d'identification .....	96
b- Phase d'exploitation .....	97
c- Phase de développement .....	97
d- Phase de protection .....	97
2- Changement de position stratégique .....	98
<b>II- Les capacités dynamiques de la gestion des compétences clés .....</b>	<b>100</b>
1- La croissance interne .....	100
2- La croissance externe .....	101
a- Fusion acquisition .....	101
b- Coopération et alliance .....	102
<b>III- Vers l'obtention de l'avantage concurrentiel .....</b>	<b>104</b>
1- Les capacités dynamiques source d'avantage concurrentiel .....	104
2- L'alchimie organisationnelle .....	106
a- Plate-forme stratégique .....	106
b- Les éléments fédérateurs .....	109
<b>Conclusion .....</b>	<b>111</b>
<b>PARTIE EMPIRIQUE .....</b>	<b>113 - 163</b>
<b><u>Chapitre III : Etude qualitative sur le secteur de la publicité</u> .....</b>	<b>114</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>115</b>
<b>Section I : Choix méthodologique et de secteur .....</b>	<b>116</b>
<b>I- Choix de secteur .....</b>	<b>117</b>
1- Pourquoi le secteur de publicité ? .....	117
2- Les différentes phases de développement de la publicité en Algérie .....	118
<b>II- Quelques appréciations sur le secteur de publicité en Algérie .....</b>	<b>120</b>
1- Le secteur de services en chiffres statistiques .....	120



1-1-	Vue sur le secteur économique dans son ensemble .....	121
1-2-	Les spécificités du secteur de services .....	122
1-3-	Le secteur de services à Oran en comparaison avec la capitale .....	124
2-	Des impressions clés sur le secteur de publicité .....	125
1-1-	Domination des entreprises étrangères .....	125
1-2-	Le secteur de publicité s'évolue dans l'anarchie .....	126
1-3-	Le niveau faible du savoir-faire (en général) .....	127
<b>III-</b>	<b>Choix méthodologique</b> .....	128
1-	Méthodologie qualitative .....	128
2-	Le recueil des données .....	129
<b>Section II : Présentation des résultats et commentaires</b> .....		132
<b>I-</b>	<b>Un regard général sur les entreprises étudiées</b> .....	133
1-	Les traits caractéristiques de référence .....	133
1-1-	Stade de développement .....	133
1-2-	Les postes existants .....	133
1-3-	Les produits offerts .....	134
2-	Le fonctionnement de base de ce métier .....	135
2-1-	Savoir-faire d'infographiste .....	135
2-2-	Les outils technologiques complémentaires .....	136
2-3-	La chaîne d'activité .....	136
<b>II-</b>	<b>Un secteur de la publicité dénoué de l'aspect créatif</b> .....	138
1-	La gestion des RH .....	138
2-	Le départ des infographes .....	140
2-1-	Un niveau de compétences faible des infographes .....	141
2-2-	L'instabilité de la demande .....	142
2-3-	Les machines d'impression les seules sources de rente .....	144
2-4-	Les nouveaux entrants de l'ANSEJ .....	144
<b>III-</b>	<b>Le classement des entreprises dans le secteur de publicité</b> .....	146
1-	Des entreprises sans conception graphique .....	146
2-	Des entreprises par un seul infographe pour des conceptions trop simples .....	146
3-	Des entreprises espérant la croissance (modérément) .....	147
<b>Section III : Analyses et discussions</b> .....		150

<b>I-</b>	<b><i>L'avantage concurrentiel se détermine par l'interaction des facteurs internes et externes</i></b> .....	151
	1- Les compétences métier doivent s'évaluer d'une manière exogène .....	152
	2- Le secteur se co-organise par la congruence des facteurs d'environnement interne et externe .....	153
	2-1- Les facteurs liés à l'environnement externe .....	153
	2-2- Les facteurs liés à l'environnement interne .....	155
<b>II-</b>	<b><i>Les paramètres incitant la contribution des compétences métier à l'obtention de l'avantage concurrentiel</i></b> .....	157
	1- Le niveau de savoir sous-tend la construction des compétences clés .....	158
	2- Le nombre d'effectif .....	159
	3- La nature de processus de production .....	160
	4- Les propriétés particulières .....	161
<b>III-</b>	<b><i>Limites et perspectives</i></b> .....	162
	<b>Conclusion</b> .....	163
	• Conclusion Générale .....	165
-	Bibliographie .....	167
-	Liste des figures .....	171
-	Liste des tableaux .....	172
-	Table des matières .....	173
-	Annexe. ....	179

## Annexe

### Le palmarès des dix entreprises de la publicité en Algérie pour l'année 2008 :

En perdant Nedjma, l'un des plus gros clients du secteur l'agence de communication Karaoui & Karaoui (Tunisie) cède sa première place aux groupes américains JWT et BBDO. Ces derniers, avec plus de 40 millions d'euros de chiffre d'affaires, arrivent en tête des entreprises qui gagnent le plus d'argent sur le marché des médias et de la communication en Algérie. Et pour cause : les deux se partagent le budget de Djezzy, JWT ayant par ailleurs Hyundai et Nestlé Waters, et BBDO, Renault. Derrière, on trouve les agences MMC DDB et FP7 Mc Cann, qui partagent le budget de tous les producteurs de l'agroalimentaire (Sim, Cevital, Soummam...). Chacune d'entre elles gère un budget de plus de 25 millions d'euros. Dernièrement, MMC DDB a également pris une part du portefeuille Djezzy. En cinquième position, suivent Euro RSCG (France), qui s'occupe de Mobilis et Peugeot, Publicis (France), avec comme budget Renault. JAZ RP (Canada) vient en septième position grâce à Nissan. La huitième place est occupée par l'agence conseil Robincom (Maroc) avec un budget équivalent à 25 millions d'euros (Mahindra étant son principal client). La neuvième place revient à l'agence Grey (Magenta), qui gère la communication de Nokia. A la dixième place, plusieurs agences arrivent ex aequo avec des portefeuilles similaires, à titre d'exemple Rubicube (Maroc) et Drive.

Il ressort donc de ce classement que les dix agences qui se partagent le jackpot publicitaire en Algérie, sont toutes des représentantes de grands groupes de communication étrangers. D'après les indiscretions du milieu, il semblerait que ce Top 10 sera renversé l'an prochain avec un nouveau-né : le designer algérien Farid Seddiki avec son agence Al Bayazin (éditrice du guide sur Tipaza). En novembre 2008, il aurait négocié un budget de plus de 500000 euros avec un fabricant de jouets et serait actuellement en train de négocier avec cinq concessionnaires automobiles et sept laboratoires pharmaceutiques. A prévoir aussi l'entrée en force d'agences de communications algériennes (comme Alpha design), qui devraient voir leurs portefeuilles s'épaissir grâce au dernier appel d'offres des grands groupes tels que Sonatrach et Sonelgaz. « Le marché de la publicité en Algérie pèse 280 millions d'euros », nous a déclaré un publicitaire, démontant ainsi le chiffre de 160 millions d'euros rendu public lors des journées euro-maghrébines sur la communication publicitaire, qui se sont tenues à Alger en avril dernier.

Source : elwatan, <http://www.city-dz.com/publicite-algerie-du-mouvement-dans-le-top-10/>

## Résumé

Aujourd'hui, dans une économie fondée sur le savoir, c'est le capital humain qui sous-tend la différence de performance entre les entreprises. Sur ce postulat que la théorie des ressources est émergée constituant une innovation théorique dans le domaine du management stratégique. Elle considère que certaines ressources internes possédant des attributs particuliers peuvent être une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise. Dans ce travail nous essayons d'examiner ce lien de cause à effet en supposant les compétences à la source de l'avantage concurrentiel. Afin d'expliquer cette chaîne de causalité un modèle, sur la base des nouveaux développements théoriques, est dégagé. Les compétences au niveau supérieur (stratégie) et intermédiaire (gestion des compétences) de l'entreprise doivent être extrêmement importantes pour pouvoir traduire efficacement les compétences au niveau opératoire en produit de valeur. Cela dit que ces dernières doivent être prioritairement de valeur sur le plan endogène et exogène. Ce qui renvoie au type des secteurs intenses en connaissances. En effet, au-delà d'une définition *a priori* d'un secteur, ce dernier se structure par l'interaction des facteurs internes et externes spécifiques au contexte. Donc l'avantage concurrentiel est contingent. C'est ce que nous pouvons conclure d'une étude empirique dans le secteur de la publicité en Algérie.

### Mots clés :

Compétences; Avantage Concurrentiel; Théorie Des Ressources; Ressource Humaine; Stratégie; Capacités Dynamiques; Hyper-Compétition; Publicité; Déterminants; Facteurs Contextuels.