

10. Prahalad(1993), The role of core competencies in the corporation, Research technology management, www.business.auburn.edu/~boultwr/4corecmp.pdf, p.47.
11. Prévôt.F, le transfert inter-organisationnel de compétences : Application au cas des compétences logistiques au Brésil, www.strategie-aims.com.
12. Puthod.D, Thévenard.C(1995) : « La théorie de l'avantage concurrentiel fondée sur les ressources, AIMS, www.strategie-aims.com.
13. Puthod.D(1998), Un modèle d'exploitation des pôles de compétences dans le contexte de l'organisation et de la décision, AIMS, www.Strategie-aims.com.
14. Rudolf.J.P(2000), Contribution à l'analyse empirique des processus de croissance endogène : une approche méthodologique centrée sur les entreprises, les régions et les territoires, Neuchâtel, www.doc.rero.ch/search.py?recid=5110&In=fr.
15. Saïas.M, Métais.E(2001), L'évolution de la pensée stratégique, finance contrôle stratégie, www.u-bourgogne.fr/LEG/rev/041213.PDF.
16. Sarwar.M.A(2005),Strategies, Market Orientation and Capabilities: Business Performance Perspectives From Pakistan- A Developing Market Economy, University of Nottingham, eprints.nottingham.ac.uk/13271/1/442284.pdf.
17. Urban Ljungquist(2007), Core competences Matters: Preparing for a new Agenda, Thesis for the degree of Doctor of philosophy. Växjö University, www.Ul Jungaquist_diva_porta.org.
18. Urban Ljungquist(2012), New Dimensions Added for Enhanced Core Competence Application, Working Paper Series, www.digitalamedier.bth.se/mam/forskning.nsf/.../wp3.../wp3.pdf.
19. Urban Ljungquist(2007), Core competency beyond identification: presentation of a model, växjö University, www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm.
20. Wernerfelt.B(1984), A Resource-based View of the Firm, Strategic Management Journal, web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf.

¹⁷ Prahalad(1993), The role of core compétences in the corporation, Research technology management, www.business.auburn.edu/~boultwr/4corecmp.pdf, p.47.

¹⁸ Urban Ljungquist(2007), Core competences Matters: Preparing for a new Agenda, Thesis for the degree of Doctor of philosophy. Sweden: Växjö University, www.UlJunqaquist_diva_porta.org. p29.

¹⁹ Urban Ljungquist(2012), New Dimensions Added for Enhanced Core Competence Application, Working Paper Series, www.digitalamedier.bth.se/mam/forskning.nsf/.../wp3.../wp3.pdf , p04.

²⁰ Urban Ljungquist(2007), Core competency beyond identification: presentation of a model, växjö University, www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm, p396-397.

²¹Urban Ljungquist(2007), op.cit, p62.

²² Benavent Christophe (2005). Méthodologie de la recherche : la méthode d'étude de cas, université louvain, christophe.benavent.free.fr/IMG/pdf/Etudedecap_UCL_2005_pdf

²³ Puthod.D(1998), Un modèle d'exploitation des pôles de compétences dans le contexte de l'organisation et de la décision, AIMS, www.Stratégie-aims.com, p07.

²⁴ Amit et Schoemaker, op.cit, p 37.

Références

1. Amit, Schoemaker. (1993). stratégic Assets and organizational Rent, stratégic management journal, www.management.wharton.upenn.edu.
2. Barney.J.B (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20%281991%29.pdf.
3. Ben Dahou.S, Renard.L, St-Amant.G(2006). Proposition de classification de l'approche basé sur les ressources », AIMS, www.stratégie-aims.com
4. Benavent.C(2005), Méthodologie de la recherche : la méthode d'étude de cas, université catholique de louvain, christophe.benavent.free.fr/IMG/pdf/Etudedecap_UCL_2005_pdf
5. Helfer.J.P, Kalika.M, Orsoni.J(2006), Management, stratégie et organisation, 6ème éd. Vuibert, Paris.
6. Isckia.T(2008), de la « Resource Based view » à la « Knowledge based view » : Quelle vision de l'entreprise pour le knowledge Management ?, cémantic.it.sudparis.eu/PDF/isckia-kvb-rvb.pdf.
7. Mahoney.J.T; Pandian.J.R(1992), The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, links.jstor.org/sici?sici=014306%2913%3A5%3C363%3AATRVWTC%3E2.0.CO%3B2-L.
8. Maureen.R.S(2008), Understanding the Resource-Based-View : Implication of Methodological Choice and a New Creative Context, School of Management, Queensland University, eprints.qut.edu.au/16625/1/Susan_Maureen_Robinson_Thesis.pdf.
9. Métais.E (2004), Stratégie et ressources de l'entreprise théorie et pratique, éd. Economica, Paris.

LES NOTES

¹ Helfer.J.P, Kalika.M, Orsoni.J(2006), Management, stratégie et organisation, 6ème éd. Vuibert, Paris, p185

² Saïas.M, Métails.E(2001), L'évolution de la pensée stratégique, finance contrôle stratégie, u-bourgogne.fr/LEG/rev/041213.PDF, p195

³ Mahoney.J.T; Pandian.J.R(1992), The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, links.jstor.org/sici?sici=014306%2913%3A5%3C363%3ATRVTWC%3E2.0.CO%3B2-L, p363.

⁴ Isckia.T(2008), de la « Resource Based view » à la « Knowledge based view » : Quelle vision de l'entreprise pour le knowledge Management ?, cémantic.it.sudparis.eu/PDF/isckia-kvb-rvb.pdf, p.05.

⁵ Wernerfelt.B(1984), A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf, p172.

⁶ Barney.J.B(1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20%281991%29.pdf, p101.

⁷ Sarwar.M.A(2005), Strategies, Market Orientation and Capabilities: Business Performance Perspectives From Pakistan- A Developing Market Economy, *University of Nottingham*, <http://eprints.nottingham.ac.uk/13271/1/442284.pdf>, p81.

⁸ Maureen.R.S(2008), Understanding the Resource-Based-View : Implication of Methodological Choice and a New Creative Context, *QueenslandUniversity*, eprints.qut.edu.au/16625/1/Susan_Maureen_Robins_on_Thesis.pdf, p21.

⁹ Ben Dahou.S, Renard.L, St-Amant.G(2006). Proposition de classification de l'approche basé sur les ressources », Conférence AIMS, www.stratégie-aims.com, p03.

¹⁰ Métails.E (2004), Stratégie et ressources de l'entreprise théorie et pratique, éd. Economica, Paris, p45.

¹¹ Puthod.D(1995), La théorie de l'avantage concurrentiel fondée sur les ressources, AIMS, www.stratégie-aims.com, p03

¹² Prévôt.F, le transfert inter-organisationnel de compétences : Application au cas des compétences logistiques au Brésil, www.stratégie-aims.com, p03-04

¹³ Amit, Schoemaker(1993), strategic Assets and organizational Rent, *strategic management journal*, www.management.wharton.upenn.edu, p35.

¹⁴ Métails.E(2004), op.cit, p.53-54.

¹⁵ Rudolf.J.P(2000), Contribution à l'analyse empirique des processus de croissance endogène : une approche méthodologique centrée sur les entreprises, les régions et les territoires, Neuchâtel www.doc.rero.ch/search.py?recid=5110&In=fr, p117.

¹⁶ Warnier.V(2003), Constitution et trajectoire des compétences stratégiques dans un secteur : le cas de l'industrie de la dentelle, www.stratégie-aims.com/actes02/Fichiers/Warnier.pdf, p6.

Assistance technique, managériale, et organisationnelle permanente des clients	- Personnel qualifié. - Ressources financières abondantes.	- Exclusivité des rapports avec partenaires mondiaux. - Savoir faire managérial. - Culture du respect/écoute du client.	- Certifications ISO. - documentations techniques. - Bases de données version client.
--	---	---	---

Du tableau ci-dessus, nous pouvons conclure, qu'effectivement la nature clé/stratégique d'une ressource est davantage liée aux multiples interactions entre les différentes ressources, compétences, et capacités dont dispose une entreprise, dans la mesure où nous avons pu constater, par l'application du modèle des concepts associés, que chacune des compétences stratégiques identifiées pour l'entreprise Chiali Tubes est l'incarnation totale de la dimension intégrative des compétences clés proposée par Hamel(1994). Notre approche empirique nous a également révélé qu'une ressource, une compétence, ou une capacité, peut être à l'origine de multiples compétences clés à la fois. Les ressources financières interviennent dans trois compétences clés, à savoir : les relations complexes avec des partenaires mondiaux, l'assistance technique et managériale, et la communication externe. La formation continue contribue pour sa part à forger l'excellence du SAV, et à conserver l'aspect inédit du réseau de distribution. Alors que les certifications ISO soutiennent le développement d'une culture de l'écoute client, d'une excellente qualité des produits et des services, d'une notoriété bien assis de l'entreprise, et l'assistance technique de fond. Enfin, un personnel qualifié est à l'origine d'une planification rigoureuse des ventes et de la production, d'une meilleure assistance technique et managériale, et d'une culture de l'écoute client. Au final, et par défaut de hasard ou de la chance, l'entreprise doit construire sa propre plateforme stratégique de R&C, et cela en s'assurant d'une part, l'acquisition des R&C nécessaires à son activité, de les remettre en question en permanence, et de l'autre une meilleure exploitation de celles-ci qui pourrait aboutir au développement d'une combinaison inédite, source d'avantage concurrentiel durable par rapport à la concurrence.

l'organisation, du plus faible et banale au plus fort et original, dans le sens d'une combinaison inédite entre ressources (l'usage des inputs nécessaires), compétences (au sens de l'introduction continue d'améliorations au travers d'un processus d'apprentissage organisationnel), et capacités (l'ensemble des systèmes et des routines censés soutenir le développement d'une compétence clé). Nous avons alors abouti aux résultats suivants :

- Tableau 3 : Analyse des résultats

Compétences clés	Analyse		
	Ressources	Compétences	Capacités
Réseau de distribution inédit.	-40 distributeurs agréés	-Exclusivité des rapports. -formation et motivation continue.	-Logiciel informatique et base de données.
Culture de l'écoute client.	-Personnel qualifié.	- Management PDCA.	-Certifications ISO
Pouvoir de négociation envers les fournisseurs.	- Ressources Financières abondantes (crédibilité).	-Savoir faire Achat. -Massification des achats.	-gestion du réseau fournisseurs.
Relation complexe avec des partenaires de renommés mondiale.	Ressources Financières abondantes (crédibilité).	-exclusivité des rapports entreprise-partenaires.	-Gestion des rapports entreprise-partenaires.
Excellent SAV, prise en charge des réclamations clients.	- Le nombre important des techniciens.	-Savoir faire du personnel SAV. - formation du personnel.	-Documentation technique de qualité offerte aux clients.
Qualité des produits et des services.	Equipements de production laboratoire de contrôle qualité.	-maitrise données techniques et leur mise à jour régulière.	-certification ISO -fiabilité du système d'information.
Planification rigoureuse des ventes et de la production	Personnel qualifié	-collaboration permanente entre les structures.	Logiciel informatique et base de données.
Notoriété bien assise et ancienne.	- l'image de marque.	- culture qualité	-certifications ISO.
Excellente communication externe.	- ressources financières	- Savoir faire communication.	- structure communication

- Compétences et aspect visionnaire du PDG fondateur du groupe Chiali, qui sont sans nul doute de valeur, rare, inimitable, et non-substituable.
- Une assistance d'ordre technique, managérial, et organisationnel permanente des distributeurs, qui assurera la diffusion d'une meilleure image de Chiali Tubes dans l'esprit des clients finaux, ce qui est source de valeur.
- La forte culture managériale de Chiali Tubes, les nombreux avantages dont bénéficie celle-ci de la part de ses partenaires (documentations, formation,...), donnent le caractère rare et inimitable à cette ressource. Alors que toute tentative de sa substitution à moindre coûts par exemple ou à caractère figuratif sera insignifiante.
- Une planification rigoureuse (vente/production) qui est de valeur, car permettant à cette entreprise d'éviter les ruptures de stock en produits finis, et donc une meilleure satisfaction des clients en terme de disponibilité et de délai de livraison, et cela par une meilleure exploitation des lignes de production. Aussi cette dernière ressource est issue d'une collaboration permanente et de qualité entre trois principales structures : production-vente-maintenance, pratique managériale qui existe rarement dans nos entreprises algériennes. Enfin, l'aspect inimitable et non substituable est fort acquis par cette ressource fondée sur des compétences managériales, et informatiques (base de données liant les différentes structures), peu existantes chez les principaux concurrents de Chiali Tubes qui misent surtout sur l'axe coût/prix ou des tentatives d'imitation des journées d'étude, au-delà des axes organisationnels, managériaux, de communication-concertation interne, et d'un fort intérêt pour le client, en dépit des certifications ISO qu'ils détiennent.

Notre analyse de l'aspect stratégique/clé s'est poursuivie dans le sens d'une tentative de dissection de l'origine de l'ensemble des ressources et des compétences retenues comme ayant un caractère stratégique. L'objectif est d'illustrer empiriquement le modèle des concepts associés, pour démontrer clairement que la détention d'une compétence clé ne peut être liée nécessairement au hasard, ou à la chance, mais qu'une compétence clé est avant tout un construit ambigu, fort complexe, dont la construction réclame une exploitation judicieuse de tout le potentiel interne de

rappports, le renom international des partenaires, la confiance mutuelle entre les deux parties fondent l'aspect rare, inimitable, et non-substituable de cette ressource.

- Excellant SAV et prise en charge immédiate des réclamations clients, dont la valeur émane d'un loyalisme permanent des clients, la rareté d'une faible culture managériale centrée sur le client chez la plupart de nos entreprises algériennes, l'inimitabilité, de la difficulté d'entretenir des rapports aussi fort avec des partenaires mondiaux dont le rôle est essentiel en matière de SAV, et la non substituabilité des coûts d'une meilleure qualité SAV.

- La qualité des produits et des services de Chiali Tubes [certification ISO, faible taux de rebut (voir tableau1)] est de valeur par une meilleure satisfaction des besoins de la clientèle (qualité/prix). Elle est rare et inimitable, car reposant sur la qualité des matières premières (fournisseurs de renommée mondiale), un esprit de la qualité totale (certifications ISO) auquel tous les membres de l'entreprise y sont fortement impliqués, et un recentrage sur le client. Elle est enfin non-substituable puisque la qualité c'est la qualité.

- Une excellente communication externe, dont la valeur apparait clairement dans la notoriété bien assise de Chiali Tubes, alors que la rareté et l'inimitabilité sont liées au grand intérêt accordé par cette entreprise au volet externe de communication(enveloppe budgétaire, plusieurs formes de communication allant jusqu'à la création d'une école de formation gratuite au profit des distributeurs et des étudiants en hydraulique,...), ce qui n'est pas le cas des concurrents, faute d'un esprit orienté marketing, et de ressources financières abondantes. Enfin, toute substitution à ce fort engagement communicatif sera vaine si elle ne tente pas de devancer l'axe choisi par Chiali Tubes.

- La notoriété bien assise et ancienne de Chiali Tubes, qui est bien sûr de valeur, car assurant fidélité et confiance des clients envers les produits Chiali. Elle est en outre, rare, inimitable, et non-substituable, étant donné qu'elle est le résultat de plus de 30 ans d'existence, et d'efforts managériaux continus, ce qui n'est pas le cas de la plupart des concurrents Chiali Tubes, dont l'existence est très récente sur le marché.

des concepts associés[Urban Ljungquist, (2007)], en vue de distinguer clairement entre le triptyque ressources, compétences, capacités, et tenter par le fait même de donner un contenu à la notion de compétence clé au delà des critères VRIS de Barney(1991).

L'étude de cas effectuée au sein de l'entreprise Chiali Tubes conformément aux idées d'Amit et Schoemaker(1993) nous a permis d'admettre comme stratégique au sens des critères de Barney(1991) et par une confrontation aux attentes du secteur d'activité :

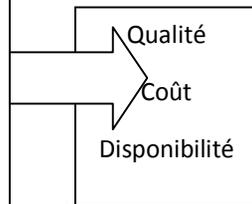
- Le réseau de distribution possédé par l'entreprise Chiali Tubes, du fait de son caractère inédit(donc rare), en rapport direct avec l'ampleur de ce réseau(présence sur tout le territoire algérien), aucun concurrent ne possède un aussi vaste réseau, non-substituable par la qualité des services offerts aux clients en conformité avec les normes internationales en vigueur, inimitable en raison de l'exclusivité des rapports liants Chiali Tubes à ses distributeurs, dont la construction a duré plusieurs années, et enfin valorisant, car permettant l'entretien de forts rapports avec les clients, assurance d'une haute fidélité.
- La culture de l'écoute client, qui est de valeur (loyauté des clients), rare, en raison de l'absence de cette culture dans l'esprit des entreprises algériennes, inimitable, car son instauration et son développement exigent non seulement des connaissances de base en management, mais aussi certaines convictions centrées sur le client comme source de performance des entreprises, ce qui fait défaut dans la plupart de nos entreprises en quête de profit immédiat.
- Le fort pouvoir de négociation envers les fournisseurs, car procurant à Chiali Tubes les meilleures conditions commerciales par rapport à la concurrence (donc de valeur), la rareté, l'inimitabilité, et la non-substituabilité pour leurs parts, sont liées à la durée nécessaire pour la construction de tels rapports, au large portefeuille de fournisseurs, et aux ressources financières abondantes, ce qui ne peut être le cas des concurrents, car de création récente pour la plupart.
- Des relations complexes et exclusives avec des partenaires de renommée mondiale, dont les avantages (formation du personnel, appui technique, respect des délais de livraison), sont source de valeur, la durée relativement longue de ces

Culture de l'écoute client.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Compétence et expertise du potentiel humain.	Oui	Oui	Oui	-	Défendable
Maîtrise des données techniques et leur mise à jour régulière.	Oui	Oui	-	-	Temporaire
Relation complexe et exclusive avec des partenaires de renommée mondiale.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Excellent SAV et prise en charge immédiate des réclamations clients.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Qualité des produits et des services.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Excellente communication externe.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Équipements de laboratoire de contrôle qualité.	Oui	Oui	-	-	Temporaire
Excellente gestion des livraisons	Oui	Oui	-	-	Temporaire
Notoriété bien assise et ancienne de Chiali.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Compétence/ aspect visionnaire de Mr. Chiali	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
- La maîtrise de la maintenance des équipements de production.	Oui	Oui	-	-	Temporaire
- Planification rigoureuse de la vente et de la production.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
- Organisation des journées techniques spécialisées.	Oui	-	-	-	Temporaire
- Evaluation et choix rigoureux des fournisseurs.	Oui	-	-	-	Temporaire
- Fiabilité du système d'information	Oui	Oui	-	-	Temporaire
- Assistance technique des clients.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
- Organisation flexible.	Oui	Oui	-	-	Temporaire

Ressources stratégiques

- Réseau de distribution inédit.
- Culture de l'écoute client.
- Pouvoir de négociation envers les fournisseurs.
- Relation complexe et exclusive avec des partenaires de renommés mondiale.
- Excellent SAV et prise en charge immédiate des réclamations clients.
- Qualité des produits et des services.
- Excellente communication externe.
- Notoriété bien assise et ancienne.
- Compétence et aspect visionnaire de Mr. Chiali.
- Assistance technique permanente des clients.
- Planification rigoureuse (vente/production)

Facteurs



version Chiali Tubes

double. Il s'agissait, de compétence de caractère stratégique de celle-ci revête un aspect associatif liant la trilogie RBV, CBV, et DCBV. Notre approche souhaitait alors intégrer ces différents courants de pensée, suivant les apports du modèle

<p>-Traitement rigoureux des accidents de travail.</p> <p>• La fonction de production :</p> <p>-Maitrise des données techniques.</p> <p>-Planification rigoureuse du processus de production.</p> <p>• La fonction commerciale :</p> <p>-Une bonne planification des ventes.</p> <p>-Organisation de journées techniques spécialisées.</p> <p>-Création de catalogues spécialisés.</p> <p>• La fonction approvisionnement :</p> <p>-Pouvoir de négociation envers les fournisseurs.</p> <p>-Evaluation et choix rigoureux des fournisseurs.</p> <p>• La fonction maintenance :</p> <p>-Maitrise de la maintenance des équipements.</p> <p>• La fonction Marketing :</p> <p>-Excellente communication externe.</p> <p>b.3/Les Compétences Transversales</p> <p>• Les Compétences intra-entreprise :</p> <p>-Coordination entre les différentes activités au sein de l'entreprise.</p> <p>• Les Compétences interentreprises :</p> <p>-Complexité, souplesse et exclusivité des relations avec les fournisseurs.</p> <p>-Exclusivité des relations avec les distributeurs.</p>	<p>-Taux de rebut de 3,90% seulement, et une productivité qui dépasse les 63% par ligne.</p> <p>-Taux de satisfaction des commandes clients de 90% par mois.</p> <p>-Massification des achats, 0% rupture de stock matières, réduction du cout d'achat.</p> <p>- Délai de livraison, qualité du produit, prix, formation et assistance, SAV, documentation,...etc.</p> <p>- Avec un temps moyen des arrêts de 1,61% seulement pour l'année 2007.</p> <p>- Plusieurs formes de communication : site web, habillage des shows room des distributeurs, la réalisation d'une école de formation gratuite pour les distributeurs,...etc. Avec un budget de 2% du CA.</p> <p>-Au travers un système d'information fiable basé sur la solution SAGE qui correspond à une base de données commune pour toutes les structures de l'entreprise.</p> <p>-Multiples avantages fournisseurs : documentations techniques, formation du personnel, meilleures conditions commerciales.</p> <p>-Des distributeurs agréés, couvrant tout le territoire algérien.</p>
--	---

- **Tableau 2 : Représentation de l'application de la méthode VRIS sur l'entreprise Chiali Tubes.**

<i>Ressources et compétences</i>	<i>Valeur</i>	<i>Rareté</i>	<i>Inimitabilité</i>	<i>N-Substituabilité</i>	<i>Avantage Concurrentiel</i>
Pouvoir de négociation/fournisseurs.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable
Réseau de distribution inédit.	Oui	Oui	Oui	Oui	Durable

associés [Urban Ljungquist, (2007)]. L'ensemble des résultats sont présentés ci-après : le tableau 1 représentatif des principales R&C que nous avons pu recenser pour l'entreprise Chiali Tubes sera suivi d'une tentative de leur évaluation suivant les critères VRIS [Tableau2], ce qui nous permettra de construire le modèle d'Amit et Schoemaker(1993) version Chiali Tubes [Figure3].

- Les Principaux résultats :

- Tableau 1 : Les principales ressources et compétences de l'entreprise Chiali Tubes.

Ressources & Compétences	Eléments Fondateurs
<p>I/ Les Ressources :</p> <p>a.1/ Les Ressources Immatérielles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forte image de marque. - Très bonne réputation. - Fournisseurs de renommée mondiale. - Certifications de qualité. - Réseau de distribution inédit. <p>a.2/ Les Ressources Humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un potentiel humain ancien, jeune, et compétent. <p>a.3/ Les Ressources Financières :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des R.F abondantes, une autonomie financière, et un bon usage des ressources et capitaux. <p>a.4/ Les Ressources Physiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 14 lignes de production, 02 stations de compoundage, 07 magasins, air de stockage de plus de 04 hectares, laboratoire qualité équipé à 100%...etc. <p>II/ Les Compétences</p> <p>b.1/ Les Compétences de Management Général</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un management fondé sur l'approche PDCA, orienté client. <p>b.2/ les Compétences Intra-service</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fonction RH : - Capacité de formation du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte culture, excellents rapports entreprise-clients-distributeurs. - La qualité des produits. - En nombre de 117 dont : George Fischer, Ranolits, Ineos,.... - ISO9001V2000-2008, ISO14001, ISO18000. - 40 distributeurs exclusifs sur tout le territoire algérien. - Parmi 308 employés 42,26% sont âgés entre 20 et 34 ans, 78,24% ont passé 2 à 10 ans au sein de l'entreprise, 25% ont un niveau universitaire. - Avec un taux de couverture en fond de roulement qui dépasse les 160%, un ratio de liquidité à 4,92%, et des ratios de rentabilité favorable (commerciale 11%, financière 20%, économique 13%). - Observation directe sur site. - L'application de la norme ISO9001 :2000, organisation flexible, excellent SAV client, contrôle rigoureux de toutes les structures par des rapports mensuels d'activité, échange de données informatisées. - Un budget de formation de 1849KDA pour un CA de 4 042 000 KDA. - Usage de l'approche ISHIKAWA. - Gestion et mise à jour des normes techniques (AFNOR,...).

Plusieurs sources d'informations ont été alors utilisées pour fonder notre analyse empirique, à savoir : des entretiens avec 11 cadres dirigeants des principales fonctions de cette entreprise (Ressources Humaines, Production, Finance, Vente, Communication, Informatique, Maintenance, Gestion des Stocks, Qualité, Achat, Planification), réalisés sur la base d'un questionnaire qui leur a été administré par interview face à face, la consultation de certains documents internes notamment les procédures de travail, les rapports annuels, le reporting interne, le plan stratégique, et enfin l'observation directe lors des visites sur site industriel, les revues de presse et les sites internet.

Notre stratégie d'analyse avait consisté donc, en premier en une tentative d'identification des R&C propres à cette entreprise, au travers l'observation directe pour les éléments tangibles, associée pour les éléments intangibles à une dissection de leurs fonctions critiques sur la base d'une analyse des procédures de travail et des comptes rendu des interviews réalisés. Notre démarche a été complétée par l'usage d'indicateurs de performance spécifiques à chaque fonction, à savoir : le taux d'évolution de l'effectif et de la masse salariale, le taux de turnover pour la fonction GRH, la productivité et le taux de rebut pour la fonction de production et de contrôle qualité, le temps moyen des arrêts pour la fonction maintenance, le nombre de fournisseurs, les rapports fournisseurs-entreprise pour la fonction approvisionnement, la capacité de production à titre mensuel pour la structure planification et ordonnancement, le taux de satisfaction des commandes pour la structure commerciale, le taux de rupture de stock par mois pour la structure gestion des stocks, et les ratios financiers pour la structure financière. Ceci nous a permis d'apprécier au mieux le potentiel interne détenu par cette entreprise. Nous avons procédé en second à l'examen des principaux paramètres de son environnement externe conformément à l'analyse sectorielle de M.Porter, au travers l'analyse des rapports annuels, des études sectorielles réalisées par l'entreprise, et des informations disponibles dans la presse. A l'issue des deux étapes précédentes, nous avons pu déterminer l'ensemble des R&C stratégiques de l'entreprise Chiali Tubes, pour qui nous avons tenté par la suite d'en discuter l'origine suivant le modèle des concepts

facteurs clés de succès de l'industrie. A ce titre, et compte tenue de la turbulence, et de l'incertitude qui ne cesse de marquer l'environnement économique des entreprises algériennes depuis le début des années 90, suite au passage à l'économie de marché, l'analyse stratégique des entreprises algériennes réclame aujourd'hui, de devoir confronter le potentiel interne de celles-ci aux dimensions externes de leurs environnement, pour mieux en appréhender la pertinence. C'est pourquoi, les apports du modèle d'Amit et Schoemaker(1993), présenté dans la figure ci-dessous, qui propose que « les actifs stratégiques possédés par une entreprise résultent de la conjonction entre d'une part, ses ressources et compétences, et d'autres parts, les facteurs stratégiques de l'industrie»²³, représentent pour nous un cadre unifié, valable pour le contexte national.

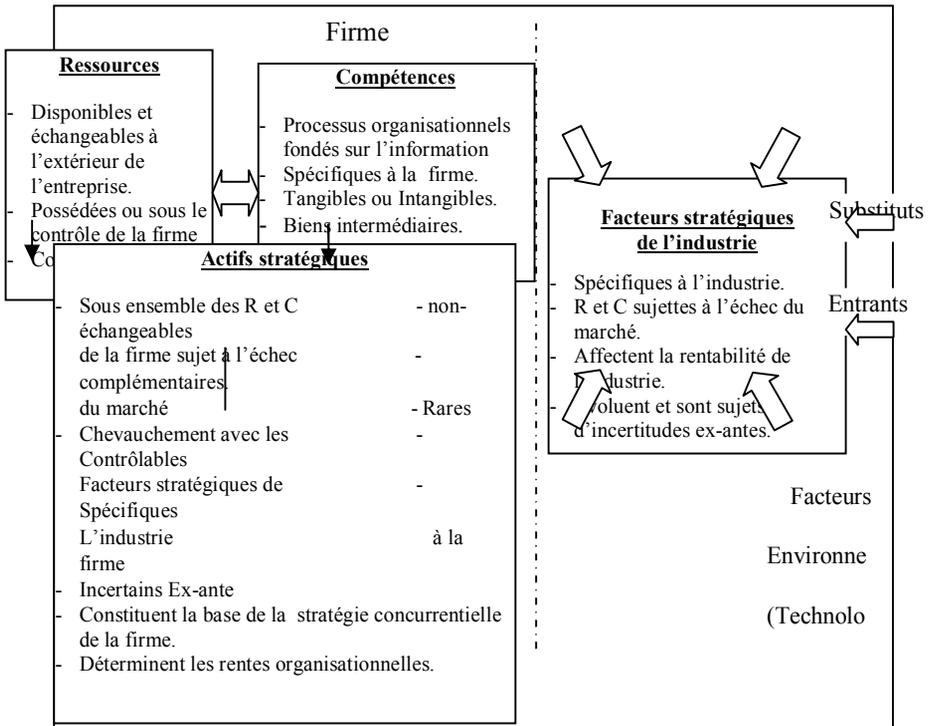


Figure2 : Articulation de l'analyse interne et de l'analyse externe²⁴

routines développés par une entreprise (les logiciels pour organiser des comptes clients, la certification ISO, une décentralisation efficace dans les routines administratives,...), sont envisagées comme un « appui » qui soutient les compétences clés²⁰. Le modèle constructeur des compétences clés se représente alors comme suit :

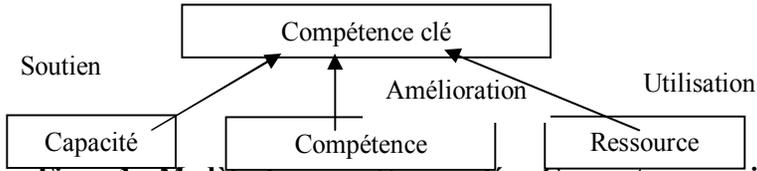


Figure1 : Modèle des compétences clés : Concepts associés liés au concept de compétence clé²¹

III-Le Cadre Empirique :

- Méthodologie :

Nous tenterons dans la dernière partie de ce travail de recherche de prouver empiriquement la nature imbriquée de la notion de compétence clé, comme le résultat d'association positive entre ressources, compétences, et capacités à la fois, et cela par l'illustration empirique des énoncées du modèle des concepts associés proposé par Urban Ljungquist(2007).

A cet effet, et vu la nature enchevêtrée du phénomène à observer : il s'agit d'appréhender le processus de construction d'une compétence clé. La méthodologie d'étude de cas approfondie (Yin, 1994)²² dans le cadre d'une approche purement qualitative, nous semble l'une des méthodes les plus pertinentes pour le traitement d'un tel sujet.

Notre étude de cas s'est alors effectuée au niveau d'une entreprise privée algérienne, l'entreprise Chali Tubes spécialisée dans la production et la commercialisation de canalisations et d'accessoires : de distribution d'eau /Gaz, d'assainissement, d'irrigation, de matériel hydraulique, et qui a été choisie, par rapport à son poids au sein du marché algérien, car Chiali Tubes a su en plus de 30 ans d'existence, se construire une position de leader dans son domaine d'activité, ce qui a représenté pour nous une opportunité d'observer une situation d'avantage concurrentiel. L'illustration du modèle des concepts associés requiert tout d'abord, un recensement de l'ensemble des R&C dont dispose Chiali Tubes, pour déterminer ensuite parmi elles celles qui sont stratégiques, c.à.d. celles qui correspondent au mieux aux

que la performance des firmes passera nécessairement par le choix d'un mode de croissance plus centré sur leurs métiers de base. Il s'agit « de bien faire un métier, choisir un domaine de compétences clés et s'y tenir pour créer de la valeur et fidéliser le client sa vie durant.»¹⁵ La compétence clé sera alors définie comme « L'apprentissage collectif d'une organisation, axé sur la coordination de diverses aptitudes productives et l'intégration de courants technologiques multiples»¹⁶. Nous avons donc assisté à un passage d'une logique de produit vers une logique de compétence que Prahalad(1993)¹⁷ présente en trois niveaux : la compétence clé (Ex : la miniaturisation de Canon), les produits clés (Ex : les moteurs miniatures), et les produits Finaux (Ex : les imprimantes à laser).

La définition du concept de "Core Competence" prendra dans les discussions les plus récentes [Urban Ljungquist(2007), Urban Ljungquist(2012)] un cadre plus intégratif, qui associe l'apport des trois subdivisions du modèle MRC présentées ci-dessus, considérant alors la notion comme une représentation typique, à caractère plus spécifique du critère *stratégique* défendu par les auteurs "MRC" en étant une source capitale d'avantage compétitif durable et soutenable. Le modèle des concepts associés suppose alors l'existence d'un fort lien conceptuel¹⁸ entre la trilogie ressources, compétences, capacités, et le terme de compétences clés (*Core Competences*), pour affirmer entre autre que celui-ci est loin d'être un concept isolé en soit¹⁹. Ainsi, les ressources (financières, technologiques, connaissances,...),fondement de l'approche RBV, qui permettent à l'entreprise d'effectuer son processus de production sans être source de différenciation par rapport à la concurrence, peuvent être définies empiriquement par **la fonction usage** étant donné que l'utilisation apporte un but à l'entrée(Input) et lie en conséquence une ressource et une compétence clé. L'axe CBV de compétences, renvoient pour sa part, à une qualité inhérente aux individus qui développe et raffine des ressources et des capacités pour atteindre une fin bien déterminée, elles peuvent donc s'appréhender au sens de l'introduction continue d'**améliorations** pour atteindre une compétence clé (exemple : adopter et créer différentes solutions aux clients). Alors que les capacités, base du modèle CDBV, considérées comme « l'ensemble des systèmes et des

causale, et la complexité sociale en sont les principales conditions d'imitation imparfaite selon Barney(1991). Enfin, *La N-Substituabilité* impliquera que « les ressources stratégiques ne doivent pas avoir de substituts »⁸.

La vision basée sur les compétences (*Competence-Based-View*) mettra davantage l'accent sur les ressources intangibles comme une source plus fiable d'avantage compétitif durable, car moins sujet à l'imitation. Dans l'esprit de Selznick(1957), les compétences dites distinctives représentaient « l'ensemble d'activités dans lesquelles une entreprise est meilleure que ses concurrents, qui forment une base stable et cohérente assurant sa croissance »⁹. Les entreprises se doivent alors d'assurer leur développement en rapport avec leurs choix stratégiques, et ceci pour maximiser leur performance puisque à chaque type de stratégie et à chaque type d'industrie correspondent des compétences particulières à mettre en œuvre »¹⁰. Au sens propre au raisonnement CBV, les compétences renvoient aux « routines organisationnelles à caractère tacite »¹¹, ambigu, enraciné au sein de l'entreprise qui reposent sur « l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et un processus organisationnel »¹².

Les auteurs de la vision basée sur les capacités (*Capabilities-Based-View*), en particulier Nelson et Winter(1982), Teece et al(1997), considèrent pour leur part que la performance des firmes est davantage expliquée par leur capacité à développer des processus qui assurent une coordination spécifique des R & C dont elles disposent. Les capacités se furent présentées comme « des processus organisationnels basés sur le développement et l'échange d'informations à travers le capital humain de la firme »¹³. « Ce que l'entreprise sait faire correspond à la compétence. Alors que la capacité est la manière dont elle est capable de le faire »¹⁴.

II- Core Competence-Based-View vu par le modèle des concepts associés :

Le concept de "*Core Competence*" est le résultat des travaux de recherche de Hamel et Prahalad au début des années 90 consacrés au développement de la perspective ressources. Par analogie au terme ressources stratégiques de Barney(1991), les deux auteurs proposaient une conception plus fine de l'analyse ressources, dont la logique supposerait

Le modèle MRC émergea en force au début des années 80 sous les contributions de Wernerfelt(1984), Rumelt(1984), Barney(1986-1991), Grant(1991), Amit et Schoemaker(1993), Hamel et Prahalad (1990-1994). Les développements théoriques de ce modèle ont abouti à l'essor de trois principales approches, en l'occurrence : l'approche par les ressources (*Resource-Based-View*), l'approche par les compétences (*Competence-Based-View*), et l'approche par les capacités (*Capabilities-Based-View*).

Dans l'esprit des auteurs de la vision basée sur les ressources(RBV), c'est les ressources dont peut disposer l'entreprise qui sont à l'origine de son avantage compétitif et donc de sa performance. Wernerfelt(1984) les présenta alors comme « les forces et les faiblesses d'une entreprise qui correspondent à des actifs tangibles et intangibles »⁵. Alors que Barney(1991) les associa à « l'ensemble des actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, information, savoir, etc., contrôlés par une firme lui permettant de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son bon fonctionnement et son efficacité »⁶. Parmi ces ressources, il s'agira surtout d'identifier celles qui sont stratégiques, c'est-à-dire qui possèdent quatre caractéristiques, leur permettant d'être source d'avantage compétitif soutenable. Le cadre "VRIN" de Barney(1991) intègre donc la valeur, la rareté, l'inimitabilité, et la N-substituabilité. *La valeur* impliquera que les ressources détenues permettront aux entreprises une meilleure exploitation des opportunités et/ou une meilleure neutralisation des menaces, leur assurant ainsi de meilleures positions compétitives, et une adaptation continue aux changements de leur environnement. « Les ressources acquises à des prix inférieurs à leur valeur nette sont un exemple de ressources de valeur dont les rentes générées n'attirent pas l'entrée »⁷. *La rareté*. Pour qu'une ressource soit à l'origine d'un avantage compétitif soutenable, elle se doit être unique et peu disponible pour les autres firmes du secteur. *L'imitation imparfaite*. Les ressources imparfaitement imitables sont celles pour qui les firmes concurrentes éprouveront des difficultés de copier et/ou d'en reproduire les mêmes résultats que ceux produits par la firme qui les détienne. Des conditions historiques uniques, l'ambiguïté

théorie générale de la croissance de la firme, considérait alors l'entreprise comme un ensemble de ressources et de compétences dont l'exploitation judicieuse est source d'avantage concurrentiel soutenable.

Le présent travail de recherche s'intéressera à l'examen des fondements de base du modèle MRC, dans l'objectif de remédier à l'opacité entourant cette approche, dans le sens d'une distinction claire et précise entre ressource, compétence, et capacité. Une attention particulière sera portée au concept de compétence clé, pour lequel nous tenterons une analyse empirique de sa nature alambique, comme source vitale d'avantage concurrentiel durable et soutenable. Précisément, nous tenterons de répondre aux questions suivantes : Que représente la dimension clé/stratégique dans une compétence ? Est-elle issue uniquement du hasard ou de la chance d'être le *First-mover* dans son domaine d'activité, donc pouvant satisfaire les critères de Barney(1991) ?, ou revête-elle un caractère encore plus complexe, impliquant le patrimoine interne de l'entreprise dans son ensemble ? Ainsi, et après un bref rappel conceptuel des principales notions de l'approche MRC, du modèle des concepts associés, nous analyserons la détention des ressources et compétences stratégiques d'une entreprise privée algérienne, l'entreprise Chiali Tubes.

I- Le Cadre Théorique du Modèle des Ressources et des Compétences :

Le modèle "MRC" est le second paradigme dominant le champ disciplinaire du management stratégique. Son intérêt mais aussi son admission comme une *bonne science*³ sera davantage lié à sa genèse pluridisciplinaire et au fort débat dont il avait fait l'objet. Plus particulièrement, Mahoney et Pandian(1992) lui précisèrent trois principaux courants d'influence, à savoir : la théorie économique de la rente (Ricardo, 1817), l'apport sociologique de Selznick(1957) sur les compétences distinctives, et la théorie de la croissance de la firme de Penrose.E(1959) réellement à la base des principes de l'approche ressources. Centré sur le rapport ressources/expansion des firmes, Penrose(1959) considérait les firmes comme « une collection de ressources productives, organisées dans un cadre administratif qui détermine en partie la quantité et le type de services produits par les ressources »⁴.

Le management stratégique dont la problématique est centrée sur l'explication de la différence de performance entre firmes, est dominé aujourd'hui par deux principaux paradigmes, à savoir : le paradigme S-C-P incarné essentiellement par l'approche de l'adaptation et du positionnement de M.Porter(1980-1985), et le modèle des ressources et des compétences(MRC) développé principalement par Wernerfelt(1984), Barney(1986-1991), Prahalad et Hamel(1990-1994).

Dans l'esprit de M.Porter (1980-1985), le développement d'une meilleure stratégie d'entreprise passera nécessairement par une meilleure compréhension de la structure de l'industrie, au travers d'une analyse fine de ses forces concurrentielles. Une démarche qui permettra à l'entreprise de choisir une position concurrentielle favorable, par le choix d'une configuration particulière de création de valeur, qui s'opère généralement entre un leadership de coût et une différenciation. Mais les limites d'un tel raisonnement feront aussitôt leurs émergences devant les faits pratiques de la réalité, marqués dès lors[début des années 90] par le développement d'un environnement hyper-compétitif [D'Aveni (1994)], où les clients sont surinformés, plus exigeants encore en termes de qualité et de prix, où l'on assiste à « un développement incessant des savoirs qui contraint les entreprises à se mettre à jour régulièrement, où les firmes recourent de plus en plus aux alliances afin de renforcer leur position au sein du marché, par une meilleure dotation en ressources et en compétences, et enfin où les barrières à l'entrée s'estompent devant les actions d'entreprises(notamment japonaises) ayant su s'imposer au sein du marché par le biais de leurs ressources et de leurs compétences »¹, allant jusqu'à transformer les règles du jeu du secteur au détriment même de leur modeste situation de départ². Les réflexions de Barney(1991), Rumelt(1984), Wernerfelt(1984), et Hamel et Prahalad(1990-1994) se sont alors axées essentiellement sur une interprétation plus interne de la performance des firmes, centrée sur l'aptitude des firmes à transformer les conditions du jeu concurrentiel en leur profit. L'approche moderne des ressources et des compétences(MRC) dont l'origine purement économique remonte aux travaux d'Edith Penrose (1959) relatifs à une

CORE COMPETENCE-BASED-VIEW
UNE ILLUSTRATION DE L'ENTREPRISE CHIALI TUBES
PAR LE MODELE DES CONCEPTS ASSOCIES

Résumé

L'objet du présent article est d'analyser la nature conceptuelle de la notion de compétence clé comme source d'avantage concurrentiel de l'entreprise dans un cadre mondialisé. Nous commencerons alors par une présentation des fondements théoriques de l'approche des ressources et des compétences [Wernerfelt (1984), Barney(1991), Grant(1991)] à la lumière des contributions du modèle des concepts associés [Urban Ljungquist, 2007-2008-2012], pour en discuter la dimension stratégique des ressources au delà des attributs VRIS de Barney(1991). Notre objectif est de distinguer clairement entre ressource, compétence, capacité, et compétence clés. Une étude de cas de l'entreprise CHIALI TUBES avait montré que l'avantage compétitif reste de le résultat d'un développement continu des R&C de l'ordinaire au stratégique.

Mots clés : Ressources, Compétences, Capacités, compétences clés.

ملخص

الهدف من هذا المقال هو تحليل لطبيعة مفهوم الكفاءات الإستراتيجية كمصدر للقيمة التنافسية للمؤسسة في إطار عولمة المحيط الاقتصادي. يتمحور بحثنا إذن حول القواعد النظرية لمقاربة الموارد و الكفاءات [Wernerfelt (1984)] المشتركة [Barney(1991), Grant(1991)] في ضوء مساهمات نموذج المفاهيم المشتركة [Urban Ljungquist 2007-2008-2012] من اجل مناقشة البعد الإستراتيجي للموارد، فيما يتعدى المؤشرات البسيطة لنظرية Barney(1991). الهدف هو النقل من الطابع المبهم لمقاربة MRC ، و ذلك من خلال التمييز الجيد ما بين المورد، الكفاءة، المهارة، و الكفاءة الإستراتيجية، و ذلك في إطار الدعم الكامل للأفكار الجديدة لمقاربة MRC و التي تقضي بإعطاء الاهتمام لجميع الموارد و الكفاءات للمؤسسة، العادية منها و الإستراتيجية، و ذلك لأن التنسيق بين الموارد هو المصدر الرئيسي للنجاحة [Warnier.V, Lecoq.X, Weppe.X, (2013)]. دراسة حالة لمؤسسة CHIALI TUBES بينت أن القيمة التنافسية ما هي إلا نتيجة للتطوير المستمر لمختلف الموارد من العادي للإستراتيجي و في جميع مستويات المؤسسة. الكلمات الإفتتاحية: المورد، الكفاءة، المهارة، و الكفاءة الإستراتيجية.

Introduction générale :

CORE COMPETENCE-BASED-VIEW
UNE ILLUSTRATION DE L'ENTREPRISE CHIALI TUBES
PAR LE MODELE DES CONCEPTS ASSOCIES

Date de réception 31/10/2016

Date d'acceptation 28/12/2017

Melle BOUGUELMOUNA Kheira

Doctorante en Sciences Economiques

Option Gestion

A l'Université Aboubakr Belkaid TLEMCEN

TEL N° 07-74-72-17-51

E-mail/ k.bouguelmouna@yahoo.fr

bouguelmouna3@gmail.com