

L'approche basée sur les compétences entre apports, critiques et perspectives

The competency-based approach between inputs, criticisms and perspectives

BOUZIANE Larbi¹, **AMARI Salah Eddine Sofiane**²

¹Université de Mostaganem, elarbi.bouziane@univ-mosta.dz

²Ecole nationale polytechnique d'Oran, amarisofiane@yahoo.fr

Reçu le :08/04/2019

Accepté le:30/05/2019

Publié le: 31/07/2019

Résumé:

L'objet de la présente contribution est de mettre en exergue l'approche basée sur les compétences. Le principe de base de cette approche est que les entreprises qui voudront réussir ne doivent pas fonctionner selon une logique d'adaptation mais chercher plutôt à transformer les facteurs clés du succès à leur profit, ceci en les modifiant dans la mesure où le contexte actuel ne permet pas à l'entreprise d'avoir un avantage compétitif et de le défendre, ce qui met l'entreprise dans une position où elle doit changer en permanence les règles du jeu.

Mots clés : Avantage concurrentiel, architecture stratégique, compétences clés, stratégie, intention.

Jel Classification Codes: F23, L1, L2, M12

Abstract:

The aim of this paper is to shed light on the approach based on competence. The basics of this approach are that all corporations which want to succeed must not function within a logic of adaptation, but rather search to transform the key factors of success to their profit by modifying it, in the case where the actual context does not allow the firm to have a competitive advantage and defend it. This situation commits the enterprise to change constantly the game's rules.

Keywords: competitive advantage- strategic architecture- competences keys- strategy- intention.

Jel Classification Codes: F23, L1, L2, M12

Introduction :

L'approche basée sur les compétences appelées encore la théorie des compétences a été introduite dans le domaine du management stratégique en 1990 par la publication de Hamel et Prahalad « *the core compétence of the corporation* » dans la « Harvard Business Review ». Le point de départ de ces deux auteurs était de comprendre et d'expliquer comment une firme qui se trouve dans une position défavorable au départ arrive à modifier les règles du jeu de son environnement.

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

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

- *Les compétences clés sont les capacités des organisations qui peuvent « jeter un pont entre », i.e. : être utilisées dans-produits et activités;*
- *Les compétences clés d'une organisation changent plus lentement que les produits dont elles rendent l'existence possible;*
- *Les compétences clés naissent de « l'apprentissage collectif » de la firme à mesure qu'elle coordonne plusieurs savoir-faire de production, qu'elle intègre de multiples courants technologiques, et qu'elle progresse dans l'utilisation de ses ressources et capacités ;*
- *Le point focal de la concurrence basée sur la compétence est une course à l'acquisition de savoir-faire : la concurrence sur des marchés de produits est « juste une expression superficielle de la concurrence pour le développement de compétences sous-jacentes. » (Arrègle et Quélin, 2000, p.p. 64-65)*

La question qui se pose dans ce contexte est la suivante : comment est élaborée la stratégie dans ce courant de pensée ?

Au centre des problématiques qu'engendre une telle question se trouvent celle de se demander quels sont les apports de cette approche ? Quelles en sont ses limites et quelles sont les perspectives pour dépasser ces limites ?

Afin d'apporter des éléments de réponses à ces questionnements nous avons scindé ce travail en six parties :

- 1- la genèse de cette approche,
- 2- Comment la stratégie est formulée,
- 3- Le processus d'obtention d'un avantage concurrentiel.
- 4- L'énumération des apports de cette approche
- 5- La mise en relief des critiques adressées à ce courant,
- 6- Comment dépasser ces limites.

Le but de cet article est ainsi d'amener à une réflexion sur les apports et les limites de ce courant. L'objectif spécifique poursuivi est de vérifier si cette approche peut se substituer à celle basée sur l'activité.

1- Genèse de l'approche basée sur les compétences :

Ce modèle trouve son origine dans les pratiques des firmes japonaises. Ces dernières adoptaient des modèles stratégiques totalement différents de ceux des firmes occidentales, et malgré cela enregistraient des résultats qui leur permettaient de concurrencer les firmes occidentales, voire de les surclasser dans certains domaines.

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

En effet, les années 1980 sont marquées par l'apparition de nouvelles

formes de concurrence **dans un certain nombre de branches industrielles. II**

S'agissait de stratégies développées par les nouveaux entrants pour gagner des parts de marché dans des branches et des secteurs déjà possédés par des firmes leaders. Ces firmes adoptèrent des stratégies totalement nouvelles qui ont rapidement modifié les règles du jeu imposées par les firmes leaders. Cela a engendré un nouvel environnement concurrentiel dans lequel l'avantage concurrentiel est le fruit du mouvement et de la transformation permanente. (Uy ; Foo ; Song, 2013)

2- L'élaboration de la stratégie :

L'approche basée sur la compétence a introduit une unité d'analyse différente de celle utilisée par les approches traditionnelles. En effet, l'approche basée sur l'activité et celle basée sur les ressources se focalisent sur le produit ou le service comme unité d'analyse, alors que l'approche basée sur les compétences se focalise sur la compétence clé qui est à l'origine du produit ou service. (Taché, 2014)

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

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

2-1- La prise en compte de l'histoire de la firme :

Le processus stratégique selon une approche basée sur les compétences doit commencer par la mise au point de ce que la firme a acquis, appelé la *dimension rétrospective* (Hamel et Prahalad, 1995 ; Giget, 1998 ; Koenig, 1999). Cette dimension rétrospective permet à la firme de construire un référentiel identitaire et permet aussi de mieux en appréhender les constantes (Giget, 1998). « *La prise en compte et la réinterprétation du passé sont fondamentales pour les individus dans la mesure où les compétences individuelles et collectives sont héritées de leurs succès et échecs passés, leur expérience joue un rôle primordial*

dans leur perception du présent et dans leur appréhension de l'avenir » (Giget, 1998, p 297).

2-2- L'anticipation du futur :

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

2-3- L'intention stratégique, voire la vision stratégique :

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

2-3-1- L'intention stratégique :

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

Il s'agit de mettre une stratégie à long terme en identifiant les ressources nécessaires que la firme devra acquérir dans le but de s'imposer durablement dans un secteur d'activité. Ainsi, la formulation de la stratégie se présente comme une sorte de tension qui se crée entre les ressources dont la firme dispose actuellement et les ressources futures nécessaires pour la mise en place de sa stratégie. (Taché, 2014)

L'intention stratégique réside dans la capacité de la firme à adopter

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

2-3-2- La vision stratégique :

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

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

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

- Ce que la firme souhaite devenir dans le futur,
- Définition des missions sur la base d'objectifs clairs.

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

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

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

2-3- L'architecture stratégique :

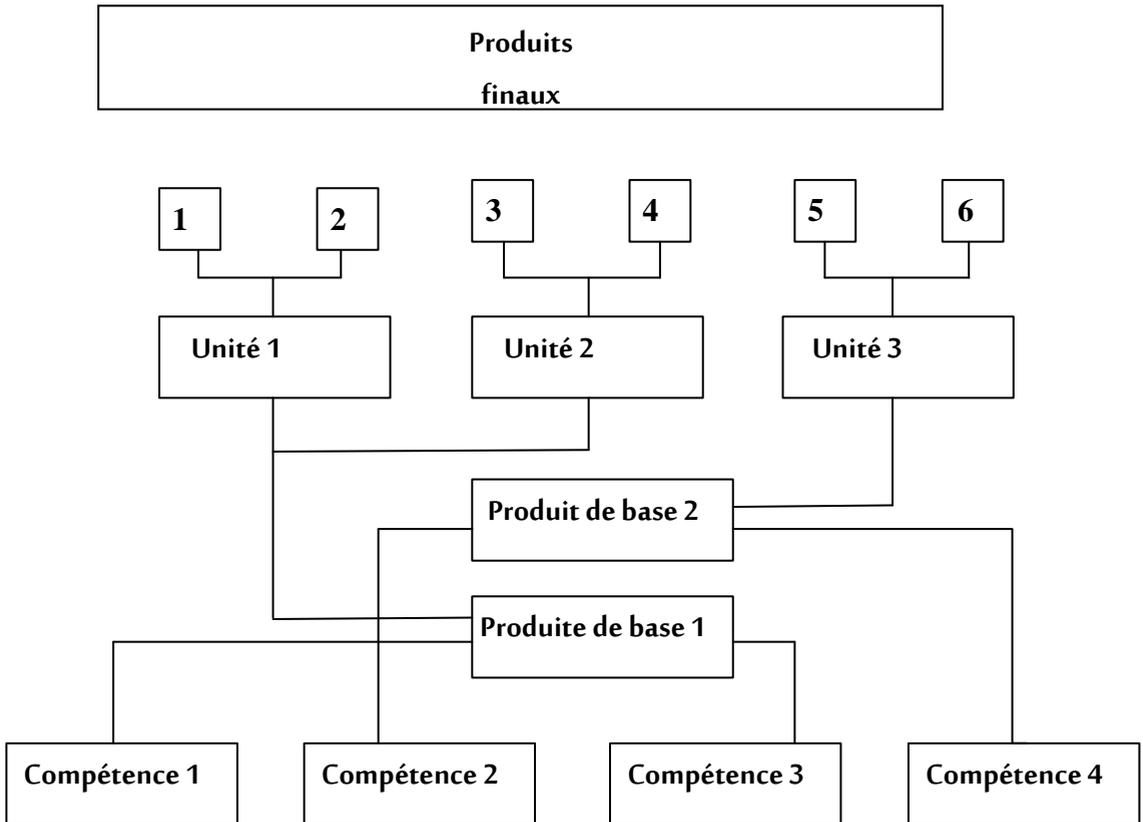
La quatrième et dernière étape dans l'élaboration de la stratégie dans

l'approche fondée les compétences est l'architecture stratégique. Hamel et Prahalad définissent cette dernière comme étant « *la carte routière de l'avenir qui identifie les compétences centrales à bâtir et les technologies sous-jacentes* » (Hamel et Prahalad, 1990, P 36). Elle est conçue et mise en place pour permettre à la firme d'anticiper les changements endogènes et exogènes qui peuvent surgir.

Hamel et Prahalad (1990), considèrent l'avenir de la firme comme un rêve ou une anticipation de ce qui va arriver dans le futur. De là découle la notion d'architecture stratégique « *l'architecture doit avoir la capacité de rêver ce qui n'est pas encore* ». La firme doit être en mesure d'anticiper tous les changements qui peuvent surgir à l'intérieur ou à l'extérieur d'elle. Ce qui veut dire que la firme doit être clairvoyante.

Cette architecture est composée de trois niveaux. Il est indispensable de distinguer entre ces trois niveaux, car elle met en évidence des espaces concurrentiels différents. Les deux auteurs, assimilent la firme à un arbre. Ses racines sont les compétences-clés, car la vitalité de l'arbre dépend de la qualité de ses racines. Ces dernières donneront naissance à des branches principales (qui sont les produits de base) ou à des petites branches (qui représentent les unités), qui donneront à leur tour naissance à des fruits (le produit vendu).

Figure 1 : L'architecture stratégique



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

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

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

3-1- Identifier les ressources rares :

La première étape dans cette démarche de l'approche basée sur les compétences est l'identification des ressources rares. (Foss, 2000) Ces dernières doivent être difficilement imitables et difficilement substituables. Être difficilement imitables : Si une firme cherche à maintenir son avantage concurrentiel, ses ressources voire ses compétences ne

- doivent pas être facilement identifiables (Lippman et

Rumelt,1982).

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

- Les déséconomies de réduction de temps : si une firme cherche à rattraper son retard dans un laps de temps réduit sur une firme concurrente qui a mis du temps pour développer certaines ressources, voire compétences, l'exercice se révèle difficile voire impossible du moment que certaines économies de temps sont difficiles à réaliser. Cette dépendance appelée « dépendance de sentier » est rendue difficile pour les firmes qui n'ont pas connu les mêmes trajectoires d'évolution afin d'obtenir les mêmes ressources ou compétences. (Dierickx et Cool, 1989).

- L'effet de masse : Pour une firme qui cherche à construire un stock d'actifs, la tâche sera facile si elle en possède déjà une quantité importante et vice-versa : « *Il est plus facile d'augmenter un stock d'actifs si l'on possède une quantité importante de cet actif* » (Dierickx et Cool, 1989, p.p. 1507-1508).

- Les interconnexions des ressources : une ressource peut avoir une valeur supérieure en présence de ressources supplémentaires. Ainsi, pour développer une ressource stratégique il faut en avoir les ressources ou bien les créer (créer une interconnexion entre les ressources).

- L'érosion des actifs : une ressource ou une compétence peu ou mal entretenue se déprécie au fil du temps. Ce risque est variable en fonction des éléments cités plus haut. Ainsi, si les déséconomies de réduction de temps sont importantes le risque sera important. (Arrègle, 2000)

- L'ambiguïté causale (nous allons la développer dans la protection des ressources stratégiques)

- Etre difficilement substituables : C'est le fait de remplacer une ressource par une ressource différente et qui donne lieu à des résultats similaires. En ce sens, la substitution est le processus par lequel une firme va utiliser des ressources différentes dans le but d'imiter la position concurrentielle d'une autre firme (Métais, 2004)

3-2- Protéger les compétences stratégiques :

Après que les compétences stratégiques sont identifiées, la firme doit tout faire afin de les protéger contre les actions menées par les concurrents

pour les imiter, car si une ressource est partagée par un nombre de concurrent elle ne sera plus stratégique. Cela veut dire qu'elle ne pourra plus donner lieu à un avantage concurrentiel. Cependant, la firme qui souhaite préserver son avantage concurrentiel doit construire une sorte de bouclier autour de ses ressources stratégiques. Ce bouclier est appelé « *l'ambiguïté causale* ».

Mise en évidence en 1982 par Lippman et Rumelt, l'ambiguïté causale est le fait de ne pas être en mesure d'identifier ni de contrôler certaines variables. Celle-ci se traduit par la non compréhension « totale » des liens entre les ressources et leur relation avec l'avantage concurrentiel d'une firme. Elle est très importante pour un avantage concurrentiel durable. (Johnson ; Scholes ; Whittington et Fréry, 2011)

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

3-3- Exploiter les compétences stratégiques :

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

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

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

représentent un risque pour la firme qui cherche à s'approprier les rentes des ressources stratégiques.

- *Le hold-up* est se traduit par une perte d'une partie des revenus, voire une partie des rentes de la firme. C'est le résultat de l'usage et le développement des ressources stratégiques de la firme avec d'autres ressources (Ces ressources co-spécialisées peuvent appartenir à une firme - concurrente ou non concurrente- comme par exemple un fournisseur.) hors possession ou hors contrôle de cette dernière.

- *Le slack* peut être défini comme la sous-utilisation des ressources stratégiques de la firme, autrement dit c'est l'écart entre le potentiel de rentes des ressources stratégiques et les revenus effectivement générés. (Casadesus-Masanell et Ricart, 2009)

3-4- Développer et exploiter les compétences :

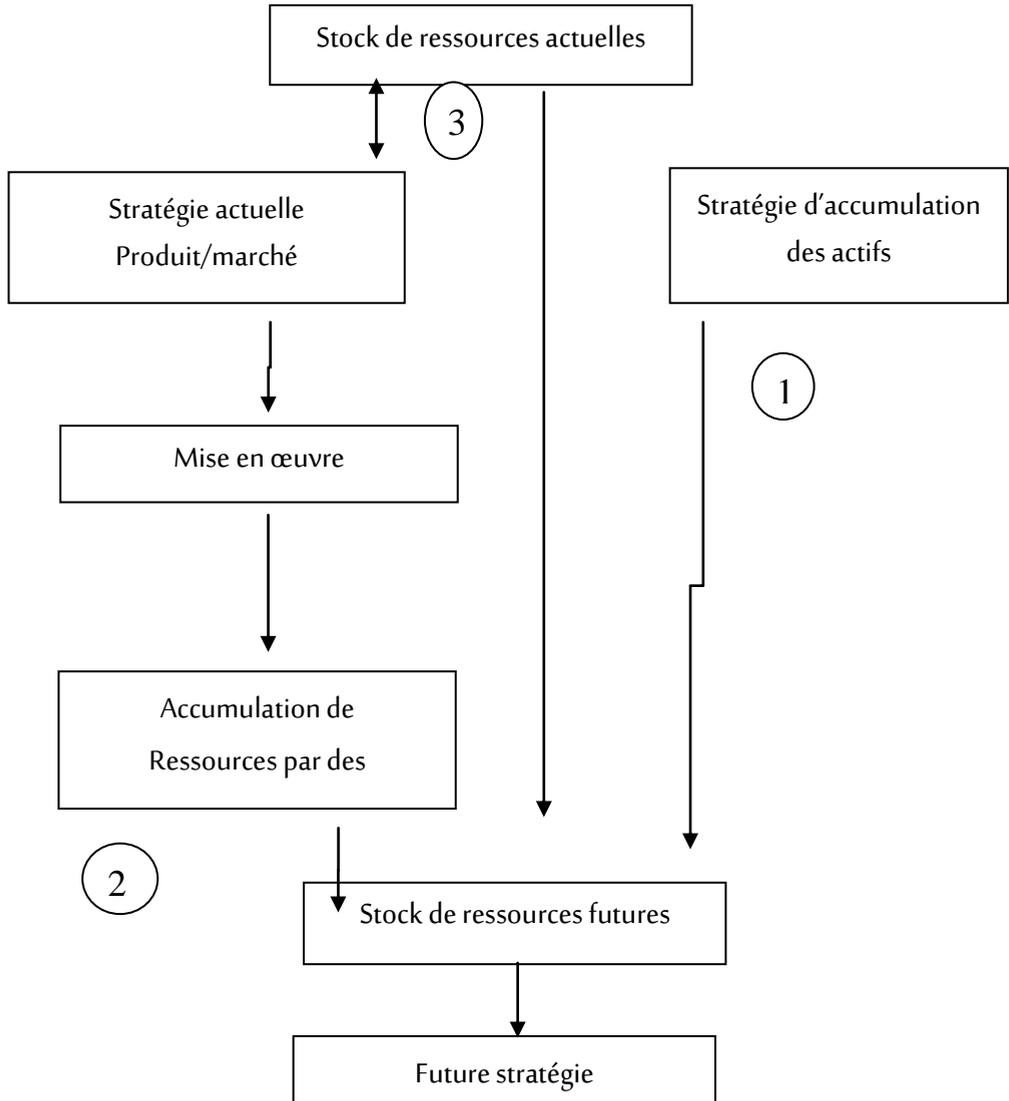
La quatrième et dernière étape dans la création d'un avantage concurrentiel soutenable dans l'approche basée sur les compétences est le développement et la reconfiguration des ressources.

De nos jours toutes les firmes sont obligées d'avoir des compétences stratégiques et de veiller à les développer en permanence dans le souci d'éviter d'être dépassées par les mutations continues et imprévisibles dans l'environnement dans lequel elles évoluent.

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

- L'accumulation directe est le processus par lequel une firme adopte une stratégie d'accumulation qui va lui permettre d'atteindre l'objectif fixé (voir la flèche 1 de la figure)
- L'accumulation indirecte est le processus par lequel la firme accumule des ressources par des actions journalières et par conséquent elle construit le stock de ressources stratégiques futur. (voir les flèches 2 et 3 de la figure 02)

Figure 2 : Mode d'accumulation des actifs stratégiques de l'entreprise



Source : Itami et Roehl, 1987, P36

4- Apport de l'approche basée sur les compétences :

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

En effet, l'approche basée sur les ressources est centrée sur les ressources internes de la firme, tandis que celle basée sur les compétences

à la coordination entre ces ressources « *alchimie organisationnelle* » car les ressources sont des actifs plus ou moins imitables, tandis que les compétences sont des actifs inimitables étant donné que c'est le fruit d'un apprentissage organisationnel. (Durand, 2006)

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

Une autre divergence entre les deux approches, c'est le fait que l'approche compétence se distingue de celle des ressources dans la mesure où elle s'intéresse en premier lieu aux mécanismes de coordination des ressources elles-mêmes. (Taché, 2014). En effet, le plus important pour la firme n'est pas de se doter des ressources, mais dans l'usage de ces ressources, c'est-à-dire la combinaison, la coordination et la valorisation de ces ressources (Hamel et Prahalad, 1993).

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

Par ailleurs, l'approche compétence considère l'élaboration de la stratégie comme étant un processus qui a comme objectif de modeler le futur de la firme en anticipant les besoins des consommateurs (Hamel et Prahalad, 1989 ; Giget, 1998 ; Koenig, 1999; Métais, 2004...). C'est le développement des compétences clés qui va permettre à la firme de se développer en lui offrant différentes options dans son marché présent pour

garantir sa survie, c'est-à-dire que la firme devra porter une attention soutenue et ininterrompue, à la fois, à la firme et à son environnement, à la production et à la demande, aux ressources et aux produits. L'approche compétence s'intéresse au présent et au futur en même temps, (Métais, 2004).

5- Critiques de l'approche basée sur les compétences :

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

Parmi ces critiques :

5-1- La difficulté à formuler une stratégie sur la base des compétences :

L'approche par les compétences ne pourra en aucun cas remplacer l'approche basée sur l'activité mais néanmoins, elle pourra la compléter.

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

5-2- Une approche basée sur des concepts pas bien définis :

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

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

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

5-3- Une approche orientée exclusivement vers l'interne :

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

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

6- Les réponses face aux critiques :

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

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

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

Dans cette logique (la vision basée sur l'information, autrement dit l'activité), la firme est perçue comme une entité réactrice aux signaux émis

par son environnement extérieur, autrement dit un « *processus d'information* » (Fransman, 1994). Elle fait inévitablement le lien car sa réussite se fait dans le marché et non en dehors.

Pour Porter, la firme commence par traiter l'information de l'extérieur pour choisir et définir l'activité ce qui la mène par la suite aux compétences. Dans ce contexte, l'élément central pour la firme ne réside pas dans la compétence autrement dit la connaissance mais l'information. Cette hypothèse tient debout lorsque l'environnement de la firme est une donnée stable, mais lorsque ce dernier est complexe et évolutif, l'hypothèse émise par Porter est remise en cause. En effet, lorsque la firme évolue dans un environnement caractérisé par une innovation permanente, la mise en place d'une telle hypothèse est difficile. (Schut, 2013)

6-2- Des concepts non contradictoires mais complémentaires :

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

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

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

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

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

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

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

Le réseau représente une opportunité pour la firme dans la mesure où il lui permet de développer ses compétences distinctives, mais en même temps une contrainte dans le cas où le réseau est inefficace ce qui peut rendre la firme vulnérable (Uzzi, 1997).

Conclusion :

Les mutations continues de l'environnement externe de la firme ont montré les limites de modèle basé sur l'activité, ou du moins les limites de l'exclusivité de la structure du marché (facteurs externes) pour expliquer la performance. En effet, plusieurs études empiriques (Schmalensee, 1985 ; Wermerfell et Mnotgomery, 1986 ; Carr, 1993 ; Deeds, 1996...) ont montré que les facteurs internes de la firme déterminent sa performance plus que les facteurs externes. C'est dans ce contexte que la théorie basée sur les compétences a vu le jour.

L'élaboration de la stratégie d'après ce courant de pensée a comme but de dessiner le futur de la firme par l'anticipation des besoins qui peuvent s'opérer sur le marché. (Schut, 2013)

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

Le meilleur exemple sur une firme ayant formulée sa stratégie sur la base de ses ressources est Hamoud Boualem. Cette dernière a pris conscience au milieu des années quatre-vingt-dix, des mutations dans l'environnement économique, pour en conclure qu'il existait une impérieuse nécessité de changer. Confrontée à une concurrence des multinationales Coca Cola et Pepsi, la firme se positionne aujourd'hui sur le marché algérien comme l'une des plus importantes firmes de boissons. Le point de départ de Hamoud Boualem se situait dans une réflexion destinée à formuler une ambition nouvelle pour la firme. L'aspect rêve de

la vision a fixé un avenir souhaité, qui s'est décliné ensuite sous la forme d'une intention concrète.

Références :

- Amesse F., A. Avadikyan et P. Cohendet, (2006), « Ressources, compétences, et stratégie de la firme : Une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences », Faculté des sciences économiques et de gestion, Université Louis Pasteur de Strasbourg, Document de travail N°05.
- Arrègle J.-L. et Quélin B. (2000), « L'approche « Ressource-Based-View » : A la croisée des chemins », In J.-L. Arrègle, B. Quélin (coord.), *Le management stratégique des compétences*, Ellipses Edition Marketing, Paris, p.235-261.
- Barney J.B. (1986a), « Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy », *Management Science*, 32, 10, p.1231-1241.
- Butler J.E., Priem R. L. (2001a), « Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? », *Academy of Management Review*, vol. 26, 1, p.22-40.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J.E. (2009). *From Strategy to Business Models and to Tactics*. Harvard Business School Working Paper: 10-036.
- Collins, J.C. et Porras, J.I. (1991) «Organizational vision and visionary organizations». *California Management Review*, 34 (1) : 30-52.
- Cool I., Dierickx K. (1989), « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage », *Management Science*, 35, p.1504-1511.
- Durand T. (2006), « L'Alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, Jan.-Fév., p.84-102.
- Favereau O. (2004), « Économie des conventions », *Critique économique*, n° 12, Hiver-printemps.
- Fauvy S. (2009), « L'instrumentation des compétences organisationnelles : une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques. Le cas de FRANCE TELECOM », Thèse de Doctorat, Université d'Angers.
- Foss N.J. (2000), « Learning in firms: knowledge-based and property rights

- perspectives », *European Journal of Social and Economic Systems*, 14, p.119-142.
- Fransman, M. (1994). « Information, knowledge, vision and theories of the firm ». *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, p. 1-45.
- Hamel G. (1994), « The concept of core competence », In G. Hamel, A. Heene (Eds.), *Competence based competition*, Wiley, Chichester, p.11-33.
- Itami H., Roehl T.W. (1987), *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 186 p.
- Germain, O., Cadieux, L. et Denis, U. (2009). *Entre compétences fondamentales et paradigme organisationnel : l'impasse stratégique*, *Revue Management & Avenir*, vol.25, 32-50.
- Ghemawat P. (1991), *Commitment, the dynamic of Strategy*, Free Press, New York, 178 p.
- Giget M. (1998), «La dynamique stratégique des entreprises», Dunod, 368 p.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1990), « The core competence of corporations », *Harvard Business Review*, vol. 68, 3, p.79-91.
- Hamel G., Prahalad C. K. (1993), « Strategy as stretch and leverage », *Harvard Business Review*, Mar.-Apr., p.75-84.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1995). «La conquête du futur», Editions Interéditions, 326 p.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., Fréry. F. (2011), «Stratégie», 8ème édition, Pearson, France, 720p.
- Koenig G. (1999), « Les ressources au principe de la stratégie », In G. Koenig (coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, Economica, Paris, p.199-239.
- Lippman S. A., Rumelt R. P. (1982), « Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition », *Bell Journal of Economics*, 13, p.418-438.
- Meschi P.-X. (1996), « Longevity and cultural differences of international joint-ventures: towards time based cultural management », *Human Relations*, vol. 50, 2, p.211-228.
- Métais E. (2004), *Stratégie et ressources de l'entreprise*, Economica,

Paris, 143 p.

Saias M., Metais, E., (2001), « Stratégie d'entreprise : Evolution de la pensée », Finance Contrôle Stratégie, Volume 4, N° 1, p. 183-213, mars.

Senge P.M. (1990), *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Doubleday currency, New York, 424 p.

Schut, P.O (2013), « A strategy of development based on innovation », *Journal of Alpine Research*, 100-3.

Taché, P. (2014), *Créer de la valeur*, Paris, Eyrolles.

Tampoe M. (1994). «Exploiting the Core Competences of Your Organization » *Long Range Planning*, Long Range Planning, vol 27, n°4, p. 66-77.

Tywoniak, S. (2007,) «Making sense of the Resource-Based View? », paper presented at the 2007 Academy of Management Conference, Philadelphia, pp. 1-35.

Uy, M-A., Foo, M-D, Song, Z. (2013), “Joint effects of prior start-up experience and coping strategies on entrepreneurs’ psychological well-being”, *Journal of Business Venturing*, Vol 28, pp 583-597.