

## LA STRATEGIE D'ENTREPRISE ENTRE ADAPTATION ET RUPTURE

AMARI Salah Eddine Sofiane - ENSET d'Oran  
BENKAMLA Mohamed Abdelaziz- Université d'Oran  
benkamla2010@yahoo.fr

### Résumé

Afin d'assurer sa pérennité par la génération de profit, toute entreprise est obligée d'adopter une quelconque stratégie. Cependant, la manière d'élaborer cette dernière n'est pas la même pour toutes les entreprises. Ce papier vise en faisant une recension des apports des deux approches, à savoir, l'approche basée sur l'activité et celle basée sur les ressources et les compétences, à présenter la manière avec laquelle l'entreprise formule sa stratégie. Le but poursuivi est de montrer brièvement l'apport apporté par l'approche basée sur les compétences dans la formulation de la stratégie en management stratégique. Se propose-t-elle comme un complément à l'approche classique ou bien au contraire un dépassement et une remise en cause.

Le papier suivant est composé de deux parties. Nous commençons par une présentation générale de l'approche industrielle et plus précisément les travaux de Porter et leurs limites, La deuxième partie sera consacrée à la manière avec laquelle la firme élabore sa stratégie dans la logique de l'approche basée sur les compétences.

**Mots clés :** avantage concurrentiel, compétence-clé, intention stratégique, ressources, stratégie.

**Introduction:**

Conséquence du nouveau contexte économique et de l'intensité concurrentielle, l'approche par les ressources a fait son émergence. Désireuse de ne plus s'adapter avec l'environnement extérieur en cherchant les facteurs clés du succès afin de réaliser un avantage concurrentiel, cette approche cherche à transformer l'environnement plutôt que de le subir et le suivre. (Hamel et Prahalad, 1989)

Inspirée par les travaux de (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986 ; Dierickx et Cool, 1989 ;...). Cette approche se présente comme un dépassement du raisonnement classique jusqu'au là dominant.

En effet, on introduisant une unité d'analyse totalement différente de celles utilisées traditionnellement. Aussi bien l'approche industrielle (basée sur l'activité) que l'approche fondée sur les ressources ont utilisé le produit ou le service comme unité d'analyse, alors que l'approche basée sur les compétences se penche sur la compétence à l'origine du produit ou service en question. Cette approche apporte une dimension supplémentaire.

**1-L'approche basée sur l'activité et l'obtention d'un avantage concurrentiel:**

Même s'il est difficile de réduire les travaux d'une approche à un seul auteur, les travaux de (Porter, 1980, 1982) ont eu un impact considérable sur l'analyse concurrentielle basée sur l'activité. (Marchesnay, 2002)

Le cadre d'analyse Portérien se réfère à une industrie, c'est-à-dire un ensemble d'entreprises directement en concurrence sur un marché.

**1-1-Les cinq forces concurrentielles :**

Dans toute industrie, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces dont l'intensité détermine un niveau de rentabilité moyen influençant cette l'attractivité de cette industrie. Autrement dit, le poids de ces cinq forces permet de déterminer la capacité des firmes en présence dans une industrie donnée à dégager un profit.

Cependant, le profit de la firme dépend de l'influence de ces cinq forces car si toutes les forces sont faibles cela veut dire que la firme est en mesure de réaliser un profit important, mais si l'influence de ces forces est faible cela se traduirait par des profits limités.

Trois de ces forces sont dite « horizontales » et explicitement compétitive (la rivalité entre les concurrents, la menace de nouveaux entrants et la menace de substitution). Les deux autres forces sont dite « verticales » et sont considérées comme étant complémentaires (le pouvoir de négociation des clients et le pouvoir de négociation des fournisseurs). (Marchesnay, 2002)

**1-1-1-La menace de nouveaux entrants (nouveaux concurrents) :** elle s'apprécie en fonction de l'existence de barrières à l'entrée et de l'importance de celle-ci. Les concurrents déjà en place tentent généralement de renforcer les barrières à l'entrée comme par exemple : l'effet de l'expérience, les brevets déjà en place, les mesures protectionnistes...car les nouveaux entrants dans un secteur apportent avec eux de nouvelles capacités, le désir de conquérir une part de marché, et fréquemment des ressources substantielles. Il peut en résulter une baisse des prix d'offre ou une hausse des coûts des entreprises en place, et donc une réduction de la rentabilité

**1-1-2-La rivalité entre les concurrents :** dans chaque secteur d'activité les firmes présentes, cherchent de se maintenir, voire d'accroître leurs positions. La taille et le nombre de concurrents est un élément majeur à prendre en considération, car plus le secteur est concentré moins la compétition est forte.

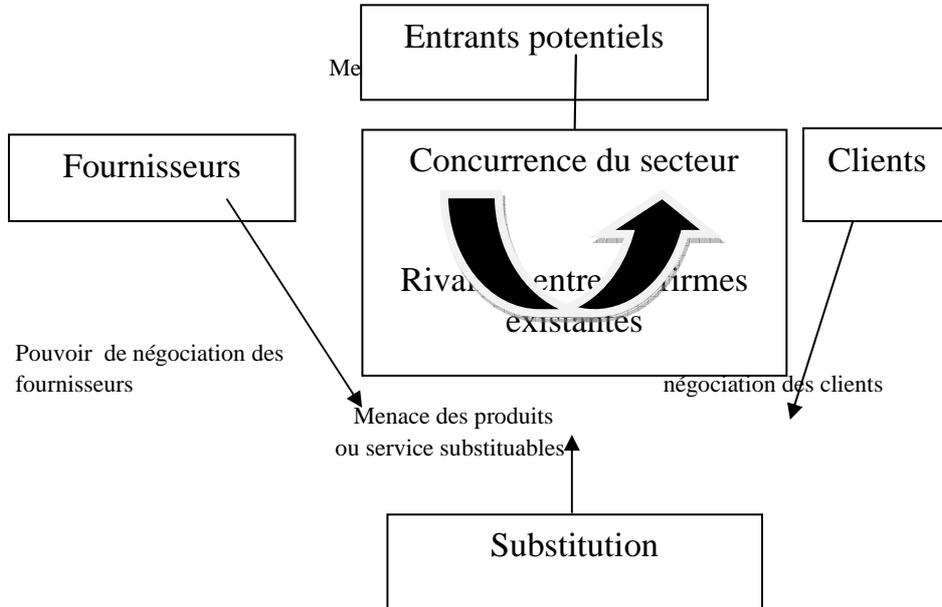
**1-1-3-La menace des produits de substitution :** certains besoins peuvent être satisfaits par des prestations ou des produits nouveaux, autrement dit des alternatives. Les produits de substitution sont en concurrence directe avec les produits du secteur : ils limitent les profits que l'on peut obtenir dans celui-ci.

**1-1-4-Les pouvoir de négociation des fournisseurs :** il croît avec le niveau de dépendance qu'ils développent ; un fournisseur peut dicter ses conditions en fonction de sa position vis-à-vis de ses clients. Le pouvoir de négociation des fournisseurs peut capter une partie des marges en jouant sur le prix de vente des approvisionnements.

**1-1-5-Les pouvoir de négociation des clients :** leurs niveaux de dépendance accroissent avec le niveau de dépendance qu'ils développent. Un client important peut exercer un pouvoir important et vice versa. La principale influence des clients sur un marché se manifeste à travers leurs capacités à négocier.

La figure n° 01 illustre les cinq forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur.

**Figure 01 : les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur**



Source : Porter, 1980, P4

**1-2-Les stratégies de bases**

Ainsi, la firme qui cherche à acquérir ou à conserver son avantage concurrentiel, doit impérativement prendre en considération ses forces et ses faiblesses par rapport aux opportunités et aux menaces que représente son environnement concurrentiel. « **Trois grandes catégories de démarche stratégique, adaptés aux cinq forces de la concurrence, peuvent permettre à une firme de surclasser avec bonheur les autres firmes d'un secteur : 1- une domination globale au niveau des couts, 2- une différenciation, 3- une concentration de l'activité** » (Porter, 1982, P.P 37,38)

En effet, d'après Porter (1982), la firme a le choix entre trois stratégies qu'il nomme les stratégies de base ou bien les stratégies génériques. Ces stratégies sont :

**1-2-1-La différenciation :** afin de réaliser un avantage concurrentiel, la firme va spécifier son offre (une offre unique) sur le marché dans un but qu'elle soit reconnue et valoriser. Dans cette stratégie la firme cherche à créer quelque chose qui soit ressentie comme unique au niveau du secteur.

**1-2-2-La domination au niveau des coûts :** la firme oriente son effort principalement vers la réduction de ses coûts complet (conception, fabrication...), car son avantage concurrentiel dépend de la minimisation de ses coûts.

**1-2-3-Et enfin la concentration (appelée encore stratégie de niche) :** la firme concentre ses efforts sur un segment de marché. Cela conduit à choisir également dans ce créneau une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation, pour s'assurer un leadership de prix et/ou de quantités sur ce segment.

La logique du modèle portérien est en résumé une logique d'adéquation avec l'environnement de la firme. C'est en fonction de ses forces et ses faiblesses et aux opportunités et menaces qui se trouvent dans l'environnement que la firme va choisir une stratégie qui lui permettra de réaliser un avantage concurrentiel. La figure n°02 résume cette logique.

Figure n° 02 : le paradigme S.C.P



Source : Moati, 1999, P280

### 1-3-Les limites de l'approche basée sur l'activité

Face à ce courant de pensée, plusieurs voix se sont élevées pour montrer que dans un secteur d'activité semblable, des firmes adoptent des comportements différents qui les conduisent à réaliser des performances différentes. (Snow et Herbeniak, 1980)

L'approche basée sur l'industrie cherche à expliquer la performance de la firme par l'adéquation de cette dernière avec les facteurs clés de succès, autrement dit par le respect des règles du jeu édictées par les firmes leaders de l'industrie. Ce qui donne à cette théorie un caractère déterministe. (Métais, 2004)

Wernerfelt et Montgomery (1986), démontrent que l'industrie ne peut s'imposer comme facteur absolu d'attractivité. L'étude de l'environnement de la firme pour en déterminer l'attrait est insuffisante, il faut prendre en considération les ressources spécifiques et la manière avec laquelle elles sont exploitées.

Dans la foulée plusieurs études ont été réalisées avec des données quantitatives pour démontrer que l'environnement de la firme ne peut pas à lui seul expliquer la performance et l'avantage concurrentiel. Ainsi, Hansen et Wernerfelt (1989), trouvent que l'environnement externe de la firme n'explique sa performance qu'à hauteur de 15 à 40%, le reste relève des éléments internes.

De sa part, Rumelt (1987, 1991), estime que les effets liés aux firmes sont nettement supérieurs au effet de l'industrie, ils représentent respectivement % 19,2 contre 3,9%.

Enfin, toutes les investigations effectuées par les chercheurs tels que Carr (1993) ; Robins et Wiersema (1995)...montrent que les facteurs liés à l'industrie n'explique qu'une part relativement faible de la performance de la firme qui est estimée à 20% environ, ce qui montre que l'industrie est loin d'être le facteur unique.

Ces résultats constituent les prémisses empiriques de l'approche fondée sur les ressources, car elle met l'accent sur le rôle important que jouent les éléments internes. Elles orientent progressivement les chercheurs vers des concepts nouveaux tels que la possession de ressources stratégiques et leurs impacts dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable et ce quel que soit le secteur d'activité.

Une recherche menée par Mehra sur l'étude de la formation de « groupes stratégiques de ressources » dans le secteur bancaire s'achève ainsi « **la principale conclusion de cette recherche pour les banques est d'orienter leur réflexion stratégique non plus sur les positions produits-marché comme fondement de l'avantage concurrentiel, mais vers les ressources sous-jacentes qui sous-tendent cette position. Développer, entretenir et accroître ces ressources clés leur permettra d'améliorer leur position concurrentiel sur le long terme** ». (Mehra, 1996, P 319). C'est dans ce raisonnement que l'approche fondée sur les ressources apparaît dans le champ stratégique de la firme.

## 2- L'approche basée sur les compétences et l'obtention d'un avantage concurrentiel

La démarche adaptative est difficile, voire impossible dans un contexte où l'environnement extérieur de la firme évolue rapidement et de manière imprévisible. Dans cette logique la firme est en mesure (plus ou moins) de s'adapter son présent mais en aucun cas son futur.

Le principe des stratégies basées sur l'activité ne suppose pas le mouvement dans la mesure où la firme cherche à réaliser un avantage concurrentiel et de le défendre. Elle identifie les facteurs clés du succès qui se trouvent dans l'environnement et élabore sa stratégie.

Cette manière de faire est probablement efficace lorsque l'environnement est stable ou en période d'expansion, mais du moment où l'environnement devient hyper-compétitif (d'Aveni, 1994), ou l'économie en générale en récession ce modèle trouve ses limites.

L'élaboration de la stratégie dans l'approche basée sur les compétences a comme but de transformer l'environnement et d'agir sur ce dernier afin de réaliser un avantage concurrentiel durable.

Ce processus stratégique consiste à identifier au préalable les compétences clés déjà développées au sein de la firme (Giget, 1998, Koenig, 1999), ensuite la firme devra imaginer un futur pour le créer (Hamel et Prahalad, 1989), cette différence entre la situation actuelle et la situation désirée va créer une sorte de tension au sein de la firme, cette dernière va être à l'origine de l'innovation. (Métais, 1997)

### 2-1- La prise en compte du passé de la firme

La première étape dans l'élaboration de la stratégie dans la logique de l'approche fondée sur la compétence est la prise en compte du passé de la firme (Hamel et Prahalad, 1995). Cette démarche peut permettre à la firme de se rendre compte de ses forces et ses faiblesses et de la dynamique d'évolution du système.

### 2-2- Etre clairvoyant

La deuxième étape consiste à anticiper le futur avant qu'il ne se concrétise, de sorte que la firme va tout mettre en œuvre afin qu'elle soit clairvoyante car « **l'entreprise n'existe que dans son anticipation du futur** » (Giget, 1998, p 29).

En effet, cette anticipation qui « **anime les programmes de renforcement des compétences, qui assure la cohérence des investissements, qui oriente les décisions en matière d'alliance**

**stratégique et d'acquisitions et empêche l'entreprise de se lancer dans des associations douteuses** » (Hamel et Prahalad, 1994, p 83)

Aussi, la firme devra anticiper les besoins des consommateurs et imaginer la nature des marchés futurs **« 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 est construits »** (Hamel et Prahalad, 1989, p 111)

Donc, la firme qui cherche à réussir devra s'inscrire dans cette logique, autrement dit elle doit inventer et définir les produits ou les services de demain.

### **2-3- Intention stratégique**

Appelée encore « stratégie de mouvement » ce concept qui a été utilisé pour la première fois par (Hamel et Prahalad, 1989) est considéré comme un élément clé dans la formulation de la stratégie.

La vision est en quelque sorte ce que la firme souhaite être ou faire dans le futur par rapport à son état actuel et fixera des ambitions qui peuvent être démesurées mais réalistes pour le futur par rapport à l'état actuel de ses ressources. **« Elle consiste essentiellement en une vision de l'organisation futur, définie par les ressources et les compétences nécessaires »** (Abell, 1993, p.p 222, 223)

Elle est considérée comme un levier important et primordial pour le développement de la firme (Métais et Roux-Dufort, 1997) dans la mesure où la firme va imaginer ce qu'elle veut devenir dans le futur, ce qui va constituer un point de repère pour le développement de la firme face aux mutations de l'environnement.

Ce rêve démesuré va créer une différence entre ce que la firme souhaite devenir et ce qu'elle est maintenant. Cela veut dire que la firme va transformer les conditions de son environnement et cela à partir de ses ressources. Cette manière de faire se présente en total opposition par rapport au principe de l'adéquation.

Cette volonté de transformer l'environnement avec des ressources plus ou moins modeste<sup>1</sup> va créer un gap entre la situation souhaitée et la situation actuelle qui engendra une tension qui va démultiplier l'utilisation des ressources existantes.

Faute d'acquisition des ressources voire des compétences stratégiques sur le marché, la firme se trouve obligée de les construire et développer toute seule. (Dierickx et Cool, 1989). Cela ce fait par la tension, cette dernière est le résultat de l'écart entre dont dispose la firme actuellement et un futur souhaité (Senge, 1991). **« La tension, ainsi que la créativité qu'elle engendre, sont le moteur et l'énergie de la croissance et de la vitalité de l'entreprise »** (Hamel, 1991, p 21 »

C'est cette tension qui va obliger la firme à trouver des solutions (Schmidt, 1993). Mais, il ne faut pas que l'écart entre le présent actuel et le futur souhaité soit trop grand car cela risque de créer un sentiment d'impuissance. (Schein, 1993), car dans la but qu'elle soit bénéfique est efficace la tension doit être créatrice.

Cependant, la tension produit deux conséquences sur les ressources (Métais, 2004) :

<sup>1</sup> Car la firme qui se trouve dans une position dominante va chercher avant tout de préserver ses parts de marché. Elle ne va pas chercher à modifier son environnement qui a fait son succès.

- Un effet de levier : dans la mesure où la firme va utiliser au maximum ses ressources ou ses compétences,
- Un effet de tension : dans la mesure où la firme se trouve obligée de trouver une nouvelle utilisation de ses ressources.

En bref, cette intention stratégique oblige la firme à conduire les compétences-clés dont elle aura besoin « en créant un écart sur les ressources actuelles et présentes, notamment par des effets de mise en scène et d'image sur les futurs désirés, la tension contribue à l'institution d'une architecture stratégique » (Métais et Tannery, 2001)

La firme devra orienter sa manière de faire et sa manière de penser afin de progresser dans le sens indiqué par la vision.

#### 2-4- L'architecture stratégique

La quatrième et dernière étape dans l'élaboration de la stratégie dans l'approche fondée sur 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. Les deux auteurs insistent sur le fait que la firme ne doit pas confondre architecture stratégique et plan détaillé.

La firme devra imaginer un futur désiré et mettre en œuvre les actions qui peuvent lui permettre de le réaliser.

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 leurs tours naissance à des fruits (le produit vendu). Lorsque la racine est bonne (la compétence-clé) elle donnera lieu à des fruits de bonne qualité (le produit vendu). Le lien entre ces deux éléments c'est l'architecture stratégique.

Le champ de la recherche en management stratégique de la firme a connu au cours de l'année 1980 et 1990 de nombreux enrichissements, notamment par l'approche de positionnement (les travaux de Porter), l'approche de l'adéquation (l'apport de Wernerfelt, Barney...), et enfin l'approche du mouvement qui se présente comme un dépassement et un renouvellement de la pensée stratégique classique.

En effet, Le modèle classique est fait pour des dominants pour des dominés, dans la mesure où la firme se trouve dans une position de créer un avantage concurrentiel et le défendre (stratégie défensive) où bien d'imiter la stratégie des firmes leaders (stratégies offensive). (Saïas et Métais, 2001)

S'adapter avec l'environnement extérieur plus ou moins stable est possible pour la firme. Mais l'adéquation devient difficile, voire impossible lorsque l'environnement de la firme évolue de manière rapide, permanente et imprévisible.

Le principe de base dans l'approche par les compétences est le mouvement par la création régulière de nouveaux espaces concurrentiels, et ceci par la modification permanente et radicale des axes de création de valeur. Il s'agit pour la firme d'entrer dans une logique de destruction permanente par la création régulière, ce qui veut dire que la firme devra innover en permanence.

Par ailleurs, les recherches réalisées par les chercheurs ont montrés qu'il est impossible de se baser sur l'intention en permanence, ni sur l'adéquation. Ce qui suppose que la firme devra alterner les deux logiques, appelée « la polyvalence stratégique ». (Métais, 2000)

**Bibliographie:**

BARNEY JB (1986). "Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework", *Academy of Management Review*, vol.11 (4).

HAMEL G., PRAHALAD CK (1989). "Strategic intent", *Harvard Business Review*, vol.67 (3).

HAMEL G., PRAHALAD CK (1994). "Competing for the Future", *Harvard Business Review*, vol.72 (4).

ISTVAN RL (1992). "A new productivity paradigm for competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol.13, pp.525-537.

KOENING, G. (1999), "l'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", *Revue Francaise de Gestion*, n°97, p. 76-83

METAIS, Emmanuel (2000). « La Transformation de l'Environnement Concurrentiel comme Enjeu de l'Approche fondée sur les Ressources: Le Cas du Groupe SEB »

METAIS E., ROUX-DUFORT C (1997). "Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégie d'adéquation aux stratégies ", 6 confsérance de l'AIMS., Montreal, miméo.

METAIS E., SAÏAS M (2001). "Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée", *Finance, Contrôle, Stratégie*, 4/1, 2001, p. 183-213.

METAIS, E (2004). "Stratégie et ressources de l'entreprise", Edition Economica, paris.

PETERAF MA (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol.14, pp.179-191.

Quelin, B., Arrègle, J-L (2000). "Le management stratégique des compétences", Edition Ellipses.

SCMHIDT, A (1993). "Le concept de vision stratégique : tentative de définition, mise en lumière de sa construction, mesure des implications stratégiques, IAE Aix-en-Provence, Université Aix-Marseille III, WP 417.