

**République Algérienne Démocratique Et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen**



**THESE DE DOCTORAT EN SCIENCE DE GESTION**

Thème

**Les pratiques du Management stratégique dans les entreprises de  
l'agroalimentaire en Algérie**

Présentée et soutenue publiquement par :

M.OTMANI Habib

Sous la direction du Pr : CHERIF Nasredine (U.Tlemcen)

**JURY :**

Président	Monsieur Techouar Khireddine, Professeur	Université de Tlemcen
Directeur de thèse	Monsieur Cherif Nasradine, Professeur	Université de Tlemcen
Examineur	Monsieur Bouziane Othmane Professeur	Université de Saida
Examineur	Mademoiselle Grari Yamina, MCA	Université de Tlemcen
Examineur	Monsieur Bouslah Abdelatif MCA	Université de Saida
Examineur	Monsieur Bellahcen Mohammed MCA	C.Universitaire Maghia

**Année universitaire : 2020/2021**

## Les pratiques du management stratégiques dans les entreprises de l'agroalimentaire en Algérie

### Résumé :

Notre travail propose l'approche des capacités dynamiques comme une nouvelle réflexion stratégique. Notre étude s'est attelée plus particulièrement à expliquer comment cette approche permet à l'entreprise de renouveler en permanence sa base de ressources et d'actifs stratégiques en vue d'avoir un avantage concurrentiel durable. Pour conduire cette recherche, nous avons procédé à une étude quantitative par enquête menée sur un échantillon d'entreprises activant dans l'agroalimentaire et plus précisément la production des pâtes alimentaires. Nos résultats montrent que les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui ont su tirer profit de l'appartenance à une organisation patronale très influente, une appartenance leur permettant de posséder des actifs financiers, de support, technologiques et de marché rares et de valeur. Cette situation est due à la fois à la nature de l'économie algérienne où l'Etat joue toujours le rôle prépondérant dans les affaires économiques et aussi à la nature du secteur des pâtes alimentaires qui est un secteur obéissant à des procédures très règlementées.

**Mots clés :** Avantage concurrentiel durable, Les capacités dynamiques, pâtes alimentaires, Actifs stratégiques.

\*\*\*

### Strategic management practices in agri food companies in Algeria

This research work proposes a dynamic capabilities view as a new strategic reflection. Our study focused on explaining how this approach allows the company to constantly renew its resource base and strategic assets in order to gain a sustainable competitive advantage. To conduct this research, we carried out a quantitative study by survey conducted on a sample of companies active in the food industry and more specifically the production of pasta. Our results show that the most successful companies are those that have taken advantage of belonging to a very influential employers' organization, a membership that allows them to have very important technological, financial and market assets. This situation is due both to the nature of the Algerian economy where the state still plays the preponderant role in economic affairs and also to the nature of the pasta sector which is a sector subject to highly regulated procedures

**Keywords:** Sustainable competitive advantage, Dynamic capabilities, Pasta, Strategic assets.

\*\*\*

### ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية المنتجة للمواد الغذائية

نسعى من خلال بحثنا إلى اقتراح نظرية القدرات الاستراتيجية للمؤسسة كميدان جديد في الفكر الاستراتيجي، ولقد عكفنا من خلال هاته الدراسة على تفسير كيف لهاته المقاربة ان تسمح للمؤسسة بالتجديد الدائم لقاعدة مواردها الاستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية مستدامة. ولهذا الغرض قمنا بإجراء دراسة كمية على شكل دراسة مسحية على عينة من المؤسسات الناشطة في ميدان الصناعات الغذائية وبالأخص تلك المنتجة للعجائن الغذائية. نتائج الدراسة اظهرت ان المؤسسات الناجحة هي تلك التي عرفت كيف تستفيد من انتمائها لمنظمة ارباب عمل جد نافذة مكنتها من الحصول على موارد مالية، تكنولوجية، تكملية واخرى خاصة بالسوق، كلها تمتاز بندرتها وبقيمتها العالية. ويعود هذا لطبيعة الاقتصاد الجزائري الذي لا يزال يخضع لسيطرة وهيمنة الدولة على جميع مفاصله وكذا لطبيعة قطاع إنتاج العجائن الغذائية الذي بدوره يخضع لتدابير وتنظيمات توطره.

**الكلمات المفتاحية:** ميزة تنافسية مستدامة، القدرات الديناميكية، العجائن الغذائية، الموارد الاستراتيجية.

## REMERCIEMENTS

Je remercie en premier lieu mon directeur de thèse Pr. Cherif Nasreddine de m'avoir orienté par ses suggestions et remarques, de m'avoir encouragé lors des phases difficiles de ce travail, et de m'avoir permis d'apprendre à conduire et à finaliser un projet de recherche.

Je remercie les examinateurs qui auront à lire et à évaluer ce travail. Leurs remarques et critiques permettront sans doute de l'améliorer.

Je tiens aussi à remercier les cadres des entreprises étudiées dans la présente thèse d'avoir accepté de répondre aux questionnaires

Je tiens également à remercier mes collègues de travail Zerrouki Karim et Arabi Mahfoud pour leur soutien amical, toujours motivant.

Enfin, l'isolement que peut parfois ressentir un chercheur à certaines phases de son travail, si nécessaire à la production scientifique soit-il, peut parfois être éprouvant. Ces moments auraient pu être douloureux si je n'avais pas eu à mes côtés ma famille et particulièrement mes parents et mon épouse. Ces derniers ne réalisent probablement pas à quel point leur présence a été pour moi essentielle car mon travail n'aurait pu voir le jour sans leur soutien. Je leur adresse toute ma reconnaissance.

## **DEDICACE**

**A mes très chers parents : Ma mère KARIMA et mon père AMER**

**Ainsi qu'à mes deux sœurs : MOUNIA, CHEHRAZED**

**A ma femme et mes deux filles bien aimées : KARIMA RITEDJ  
et FATIMA ZOHRA**

## SOMMAIRE DE LA THESE

SOMMAIRE.....	02
INTRODUCTION GENERALE ET PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE.....	03
<b>PARTIE I : FONDEMENTS THEORIQUES MOBILISEES ET OBJET DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>10</b>
<b><u>CHAPITRE 01</u> : LE PROCESSUS ET LES CHOIX STRATEGIQUES.....</b>	<b>12</b>
<b><u>CHAPITRE 02</u> : FIRME, STRATEGIE ET ENVIRONNEMENT : ENTRE ADEQUATION ET INTENTION STRATEGIQUE.....</b>	<b>61</b>
<b><u>CHAPITRE 03</u> : LES CAPACITES DYNAMIQUES POUR UN AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE.....</b>	<b>88</b>
<b>PARTIE II : TERRAIN D'ETUDE, CADRE METHODOLOGIQUE ET RESULTATS DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>134</b>
<b><u>CHAPITRE 04</u> : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET TERRAIN D'ETUDE....</b>	<b>136</b>
<b><u>CHAPITRE 05</u> : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>164</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>201</b>
LISTE DES FIGURES .....	204
LISTE DES TABLEAUX.....	206
BIBLIOGRAPHIE .....	208
TABLE DES MATIERES.....	215
ANNEXE : QUESTIONNAIRE.....	221

## **INTRODUCTION GENERALE ET PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE**

Notre monde actuel et plus particulièrement celui de l'économie n'a cessé de muter et de se transformer, guidé et influencé par un cortège de mutations politiques et socioculturelles qui placent l'entreprise et l'initiative économique au cœur des événements. L'entrepreneuriat et l'investissement privé, sont les deux maîtres mots qui se trouvent désormais dans toutes les stratégies et politiques économiques, même dans les pays, jadis les plus socialistes à l'image de l'Algérie qui essaie depuis quelque temps de mettre son économie au diapason de ce qui se passe dans l'économie internationale. Cette prolifération des entreprises et ces incitations à l'investissement et à l'expansion, même à l'international ont eu sans aucun doute, un effet et un impact considérable sur la concurrence, qui est devenue rude, acharnée et multidimensionnelle.

Devant ce constat, et face à ces défis, l'entreprise s'est vu obligée, non seulement d'avoir un avantage concurrentiel qui lui permettrait de faire face à cette concurrence, mais de songer sérieusement et d'œuvrer à le conserver et à le faire perdurer, autrement dit, elle doit absolument s'employer à se doter d'un avantage concurrentiel durable dans le temps et défendable qui survivrait aux changements et à la volatilité de l'environnement concurrentiel qui se caractérise par un dynamisme très important. Pour ce faire, le management stratégique met à la disposition des managers une panoplie d'approches et de démarches, ou chacune correspond aux spécificités de chaque entreprise et de son environnement. La plus récente d'entre elles est « l'approche basée sur les capacités dynamiques » (DCV)

Dans la limite de nos connaissances, très peu de travaux empiriques en management stratégique s'intéressent à cette nouvelle théorie de l'avantage concurrentiel, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle Ambrosini et Bowman (2009)<sup>1</sup> ont lancé un appel aux chercheurs et praticiens afin qu'ils mènent plus de tests empiriques en vue de permettre au concept des capacités dynamiques d'être opérationnel et s'imposer tant que champ de recherche à part entière dans le domaine du management stratégique. Ce travail vise donc modestement à combler une partie de ce besoin de recherche en y contribuant grâce à la mobilisation du courant des capacités dynamiques d'autant plus que la question centrale en management stratégique est de savoir comment créer et conserver un avantage concurrentiel tel que précisé par (Hamel, 1994. Barney & Clark, 2007) « *As a key question on strategic Management is how to create, and sustain competitive advantage* ».

En effet, actuellement, l'avantage concurrentiel des entreprises n'est plus une chose acquise et garantie sur le long terme au vu de l'imprévisibilité et le dynamisme de l'environnement. Cette donne nous offre ainsi, une opportunité de recherche originale en management

---

<sup>1</sup> Muhammad Sapri Pamulu, *strategic management practices in the construction industry : a study of Indonesian enterprises*, thèse de doctorat en sciences de l'ingénierie, école du développement urbain, Jakarta, 2010, p 08

stratégique en s'intéressant aux pratiques et mécanismes managériales de nature à garantir le maintien et la durabilité d'un avantage concurrentiel déjà acquis. Autrement dit l'objectif de cette thèse n'est pas d'étudier comment construire un avantage concurrentiel, mais plutôt comment le conserver et le rendre durable et défendable grâce au recours aux capacités dynamiques.

Un certain nombre de recherche dans le champ du management stratégique semblent s'inscrire dans cette vision. Il s'agit notamment des travaux sur les thèmes de : Dynamique concurrentielle et avantage concurrentielle (Chemmanur, 2015), les alliances stratégiques comme mécanisme de renforcement de la compétitivité de l'entreprise (Ben azza M<sup>ed</sup> amine, 2009), les compétences clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseignes internationales (Lalan Cao, 2006), L'impact des capacités opérationnelles et dynamiques sur la performance des entreprises manufacturières au Québec (Miahi Ibanescu 2011), L'apport des ressources, capacités et capacités dynamiques à la performance (Mehdi Garrab 2014), et au-dessus de tous ces travaux, on trouve les travaux phares de Barney (1991) sur l'avantage concurrentiel basé sur les ressources, et ceux de Teece, Pisano et Shuen (1997) sur les capacités dynamiques. Tous soulignent l'importance pour l'entreprise, si elle veut être l'acteur de son futur d'avoir une stratégie concurrentielle basée sur les ressources et compétences intrinsèques, c'est-à-dire orientée vers l'interne plutôt qu'une stratégie visant l'adaptation avec l'environnement et qui soit orientée vers l'externe.

Cette thèse s'inscrit dans une logique et un paradigme positiviste visant un comblement de connaissances (research gap) en terme spatial, c'est-à-dire, elle vise à tester une théorie portant sur les capacités dynamiques dans un contexte algérien, et plus particulièrement dans le secteur des industries agroalimentaire.

En réalité, depuis le travail remarquable réalisé par Porter (1980) sur l'avantage concurrentiel et les stratégies concurrentielles qui s'inscrivait dans une logique plutôt exogène basée sur l'analyse du secteur et le positionnement stratégique de l'entreprise par rapport aux forces concurrentielles évoluant sur son secteur d'activité, le champ du management stratégique n'a pas manqué de contributions des chercheurs, qui ont tenté chacun d'apporter son explication au phénomène de l'avantage concurrentiel et sa répercussion sur la performance globale de l'entreprise.

Face à un environnement dynamique et évolutif et une concurrence grandissante, et en s'appuyant sur ses ressources, compétences et ses caractéristiques intrinsèques, l'entreprise est appelée à avoir une approche volontariste qui consiste à mettre en place des stratégies fondées sur lesdits actifs et ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel qui s'inscrit dans une logique endogène (L'approche basée sur les ressources RBV, Wernerfelt 1984, Barney 1991). Or il semble que pour que cet avantage s'inscrive dans la durée, il faut que l'entreprise soit en mesure de renouveler et de modifier en permanence sa base d'actifs et de ressources qui sont à l'origine de cet avantage concurrentiel et ce, en se servant des capacités de détecter, saisir et reconfigurer qui constituent les capacités dynamiques autour desquelles cette thèse va s'articuler.

En grosso modo, selon les tenants de l'approche basée sur les capacités dynamiques (DCV) qui constitue notre thème de recherche, l'entreprise détient un avantage concurrentiel fondé sur des ressources créatrices de valeur, rares, difficilement imitables et non substituables (modèle VRIN) et afin que cet avantage soit durable, il va falloir combiner les dites ressources avec les capacités dynamiques (détecter, saisir et reconfigurer).

Notre objet de recherche s'est ainsi construit autour du questionnement suivant : la combinaison des ressources VRIN avec les capacités dynamiques (détecter, saisir et reconfigurer) aura-t-elle un effet positif sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise ?

De manière plus succincte, notre problématique de recherche peut se formuler de la façon suivante :

**Quelles sont les facteurs stratégiques dont disposent les entreprises de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui peuvent être associés avec le modèle des capacités dynamiques ?**

Une deuxième question sous-jacente se pose :

**Quel est l'impact du déploiement de ces facteurs stratégique et des capacités dynamiques sur la performance des entreprises de l'industrie agroalimentaire ?**

Pour répondre à ces deux questions nous avons formulé cinq hypothèses qui peuvent s'énoncer à travers le respect de trois volets qui sont mis en exergue par le travail de Newbert:

-« Le premier volet a trait aux caractéristiques des ressources qui permettent d'apprécier l'importance de telle ou telle ressource dans l'explication de la performance et de sa durabilité dans le temps.

-Le deuxième volet met en valeur l'effet de deux facteurs de contingence, à savoir l'environnement et la stratégie. Ainsi ces derniers auront un effet direct sur la relation en question, dans la mesure où ils vont orienter la gestion des ressources.

-le troisième volet a trait à la constitution et l'évolution du portefeuille ressources-capacités. Autrement dit, l'effet de la dynamique du portefeuille sur l'avantage concurrentiel »<sup>2</sup>.

Ainsi, nos hypothèses se présentent comme suit :

**H1** : la valeur de la combinaison actifs/capacités qu'une entreprise exploite, va avoir un effet positif sur son avantage concurrentiel

**H2** : la rareté de la combinaison actifs/capacités qu'une entreprise exploite va avoir un effet positif sur son avantage concurrentiel

**H3** : l'avantage concurrentiel que détient l'entreprise a une corrélation positive avec sa performance.

---

<sup>2</sup> Mehdi Garrab, l'apport des ressources, capacités et capacités dynamiques à la performance, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Panthéon-Assas, Décembre 2014, p07

**H4** : l'avantage concurrentiel que détient l'entreprise a un effet médiateur entre la valeur et la rareté de la combinaison actifs/capacités et sa performance

**H5** : l'avantage concurrentiel que détient l'entreprise a un effet médiateur entre les capacités dynamiques et sa performance.

L'établissement de ces hypothèses résulte de la rencontre entre deux approches RBV et DCV, qui constituent les deux pierres angulaires de la théorie des ressources, et leur validation dépendra naturellement de l'analyse qui se fera par la suite ainsi qu'une enquête sur un échantillon d'entreprises algériennes activant dans l'industrie agroalimentaire.

### **L'intérêt de la thèse :**

*L'intérêt théorique* : Etant donné que l'approche par les capacités dynamiques est encore dans sa phase infantile<sup>3</sup>, les concepts et définitions y afférents ne sont pas encore bien établis et précisés. La présente thèse se veut être une contribution ne serait-ce que modestement dans les efforts académiques visant la délimitation du champ de recherche en la matière et le choix de définitions précises, ainsi que l'établissement d'une typologie claire des ressources et des capacités dynamiques.

*L'intérêt méthodologique* : Au niveau des choix méthodologiques, nous avons opté pour une méthodologie quantitative utilisant des données primaires obtenues grâce à une enquête menée sur un échantillon mono-sectoriel composé d'entreprises activant dans l'industrie agroalimentaire en Algérie dans le but de construire un modèle conceptuel qui reflètera les différentes liaisons entre les ressources spécifiques détenues par les grandes entreprises de l'industrie agroalimentaire d'un côté, et leur avantage concurrentiel et performance de l'autre côté.

*L'intérêt managérial* : Tel que mentionné précédemment, l'un des objectifs du présent travail est de mettre en place un modèle conceptuel reliant : capacités dynamiques, ressources spécifiques, avantage concurrentiel et performance, chose qui, nous l'espérons bien, permettra aux chefs d'entreprises algériens de s'en inspirer afin d'être plus agressifs en terme de concurrence et savoir tirer profit des opportunités qui se présentent dans l'environnement en ayant une démarche plus dynamique quant à l'avantage concurrentiel. En d'autres termes, le présent travail doctoral nous permettra de formuler des recommandations managériales favorables au maintien d'un avantage concurrentiel.

### **La structure de la thèse :**

Notre travail est fondé sur la démarche d'un va-et-vient entre les enseignements tirés des théories existantes et la collecte de données du terrain, nous cherchons ainsi à expliquer comment la combinaison des actifs stratégiques dont dispose l'entreprise et les capacités dynamiques lui permet d'avoir un avantage concurrentiel durable et par conséquent une meilleure performance. Le schéma ci-dessous propose un aperçu de l'architecture de la présente thèse qui sera articulée autour de deux parties successives. La première partie est

---

<sup>3</sup> Mehdi Garrab, op.cit. , p201

consacrée aux origines théoriques de la recherche et à l'émergence de nos questionnements. La deuxième partie expose nos résultats (l'étude quantitative par enquête) et leur analyse.

La première partie sera structurée en trois chapitres qui peuvent être présentés comme suit : le premier chapitre qui se veut un chapitre introductif aura pour objet la présentation des principaux concepts et notions en rapport avec le Management stratégique, chose qui nous permettra par la suite, de bien comprendre et assimiler les différentes approches du management stratégique qu'on aura à aborder dans le détail lors des chapitres qui s'en suivent. Le deuxième permettra de passer en revue les différentes approches ayant marqué l'évolution de la pensée stratégique, en commençant par le paradigme S-C-P faisant partie des approches de l'adéquation stratégique, pour en arriver à l'approche basée sur les ressources qui s'inscrit dans les approches de l'intention stratégique. Le troisième chapitre sera consacré à la théorie des capacités dynamiques, qui représente notre thème de recherche.

Quant à la deuxième partie intitulée : Terrain d'étude, cadre méthodologique et résultats de la recherche, elle sera structurée en deux chapitres. Le quatrième chapitre sera consacré à la méthodologie de recherche adoptée pour mener l'étude empirique, ainsi qu'à la présentation du terrain d'étude. Pour ce qui est du cinquième chapitre, il aura pour objet l'analyse et la discussion des résultats de la recherche. Après ce bref aperçu nous allons exposer dans le détail l'objet, le contenu et la structure de chacun des cinq chapitres.

Au niveau du premier chapitre, l'idée sera de mieux appréhender la notion de stratégie et du management stratégique. Il importe de dire qu'un certain nombre de conditions et de considérations ont fait que la stratégie d'entreprise a pu s'imposer comme une discipline à part entière dans les sciences de gestion, parmi lesquelles on trouve essentiellement l'environnement qui se caractérise par une turbulence et une imprévisibilité faisant qu'on a plus le droit à l'erreur, faute de quoi l'activité de l'entreprise risque de disparaître. La première section de ce premier chapitre nous renseigne sur les concepts et les fondements de base de la stratégie et du management stratégique. Ça sera l'occasion d'aborder des concepts tels que : la mission, la vision, le métier, les buts et les objectifs stratégiques...etc. Cette panoplie de concepts nous permettra de construire un référentiel en matière de stratégie. On aura aussi à aborder dans cette première section la démarche stratégique avec ses différentes étapes, tout en nous concentrant sur le diagnostic stratégique qui constitue la pierre angulaire de cette démarche au vu qu'il nous renseigne sur l'environnement de l'entreprise et sur ses caractéristiques intrinsèques.

Une deuxième section sera consacrée aux choix stratégiques au niveau corporate ainsi qu'au niveau des domaines d'activités stratégiques. Il sera donc question de traiter des notions telles que : Les stratégies d'ensemble qui sont de nature à engager l'entreprise en entier dans des trajectoires stratégiques bien définies répondant à un certain nombre de considérations. Ainsi, la spécialisation, la diversification, l'intégration verticale et l'internationalisation feront l'objet d'un examen approfondi tout en mettant en avant leurs définitions, formes, avantages et inconvénients dans l'objectif de nous en faire une idée claire et précise.

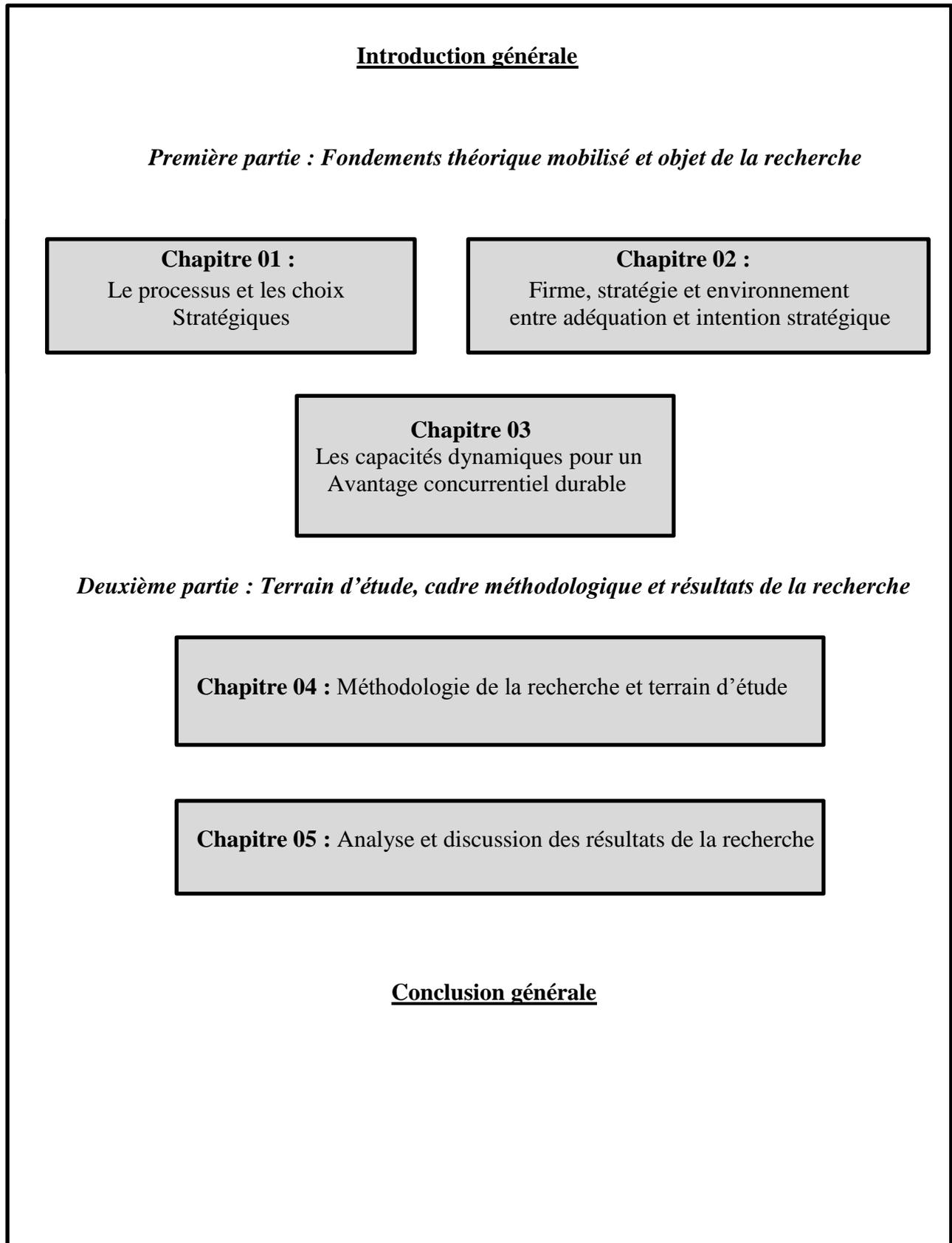
Dans le deuxième chapitre qui sera consacré à éclaircir la nature des relations pouvant exister entre la firme, sa stratégie et son environnement, on aura à aborder deux sections

complémentaires. La première section intitulée : Les approches de l'adéquation stratégique, le paradigme S-C-P pour structure, comportement et performance sera abordé en vue de mettre en lumière ses différentes idées et hypothèses développées par ses tenants qui considéraient le comportement de la firme comme dépendant de la structure du secteur ou de l'industrie dans laquelle elle évolue et que sa performance n'est autre que la performance de ce secteur en question, ce qui renvoie à des postulats faisant références au courant du déterminisme stratégique dans lequel la firme est totalement tributaire de la structure de l'industrie et où le manager est relégué au rôle de simple analyste qui s'emploie à adapter l'entreprise au gré des caractéristiques environnementales. Les travaux réalisés par Porter visant de permettre à l'entreprise de faire face à la concurrence seront aussi abordés dans cette première section qui se terminera par la mise en exergue des limites de l'approche de l'adéquation stratégique.

Une deuxième section sera entièrement consacrée à l'approche basée sur les ressources au vue de l'importance qu'elle revêt dans le domaine du Management stratégique dans la mesure où elle a réussi à apporter énormément à la stratégie d'entreprise et à l'explication des disparités en terme de performance entre entreprises évoluant dans le même secteur d'activité, une situation qui selon les tenants de cette approche est due essentiellement aux ressources qui sont de nature idiosyncrasique.

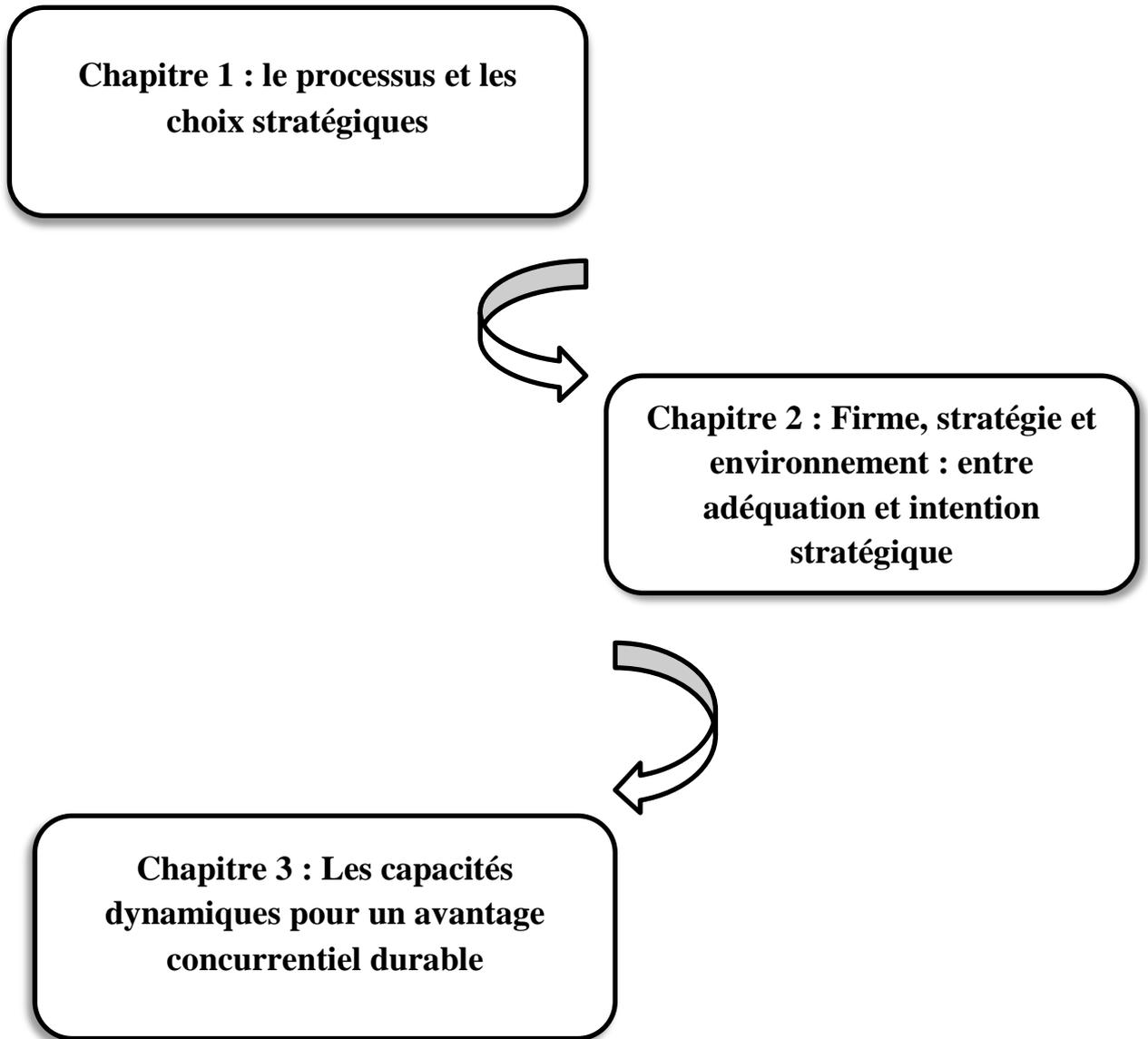
Un dernier chapitre de cette première partie consacrée aux fondements théoriques de la thèse portera sur l'étude des capacités dynamiques dans l'objectif de cerner ses différents aspects et pour pouvoir appréhender la relation entre l'adoption au sein de la firme d'une approche basée sur les capacités dynamiques et l'obtention d'un avantage concurrentiel durable qui est de nature à lui permettre de réaliser de bonnes performances. Pour ce faire, une première section nous permettra d'avoir une approche conceptuelle des capacités dynamiques tout en ayant un aperçu sur leurs origines et antécédents dont entre autres la RBV, la KBV et l'économie évolutionniste. Toujours dans cette première section, il sera question de parler du processus de déploiement des capacités dynamiques où l'on va mettre en avant le rôle des managers dans leur identification et leur construction. Une deuxième section traitera du modèle conceptuel des capacités dynamiques et abordera en dernier lieu le triptyque « capacités dynamiques / avantage concurrentiel / Performance »

## Figure 01 : L'architecture de la thèse



**PARTIE 01 :**  
**FONDEMENTS**  
**THÉORIQUES MOBILISÉS**  
**ET OBJET DE LA**  
**RECHERCHE**

Cette première partie est structurée en trois chapitres.



# **CHAPITRE 1 :**

## **LE PROCESSUS ET LES CHOIX STRATEGIQUES**

La stratégie d'entreprise, un concept phare dans le domaine des affaires économiques, trouve son origine dans le domaine militaire qui a inspiré depuis toujours par sa rigueur exemplaire de nombreux chercheurs qui essaient d'appliquer les pratiques et méthodes y afférent dans les domaines civils dont, entre autres, la gestion d'entreprise.

Et depuis son adoption par les sciences de gestion, la stratégie s'est vue se développer et prendre de l'ampleur dans un champ disciplinaire en perpétuelle évolution au vu de la nature complexe et évolutive des questions qu'il traite, et aussi par souci de performance et de rentabilité, raison d'être de l'entreprise capitaliste à but lucratif qui se doit de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes dans un environnement dynamique et incertain lui servant à la fois de source d'approvisionnement et de débouché et auquel elle doit impérativement faire face pour qu'elle puisse exister.

Etant donné que l'entreprise du 20<sup>ème</sup> siècle, et surtout dans les grands pays occidentaux industrialisés, se caractérise par sa grande taille et la diversité de ses activités, il a fallu penser à doter chaque niveau de cette entreprise d'une stratégie appropriée permettant non seulement d'atteindre les objectifs et buts stratégiques préétablis par les différents intervenants, mais aussi afin de prendre en considération la réalité de chaque unité d'analyse pour qu'il y ait une allocation optimale des ressources.

Dans ce premier chapitre, on posera les concepts fondamentaux liés à la stratégie d'entreprise et son processus d'élaboration et à ses différents niveaux à savoir : « la stratégie corporate ou stratégie d'ensemble qui a pour objectif d'assurer la pérennité de l'organisation à long terme et qui porte sur trois éléments essentiels : 1) le choix des domaines d'activité stratégiques 2) l'allocation des ressources entre les différents domaines d'activité stratégiques 3) la création de synergies entre les différents domaines d'activité stratégiques pour améliorer la performance globale de l'entreprise et deuxièmement la stratégie par domaine d'activité stratégique qui consiste à prendre des décisions relatives au développement de chaque activité stratégique »<sup>4</sup>. Ainsi, on aura abordé l'essentiel des pratiques du management stratégique et des missions confiées aux tops managers.

---

<sup>4</sup> Benoit DEMIL, Xavier LECOCCQ, Vanessa WAENER, stratégie et business model, Pearson Education France, Paris, 2013, p26

Notre chapitre est structuré comme suit :

**SECTION 1 : STRATEGIE ET MANAGEMENT STRATEGIQUE : CONCEPTS ET FONDEMENTS DE BASE**

1. Qu'entend-on par la stratégie ?
2. Les stratégies délibérées et les stratégies émergentes
3. Le diagnostic stratégique, une étape décisive dans la démarche stratégique

**SECTION 2 : LES CHOIX STRATEGIQUES**

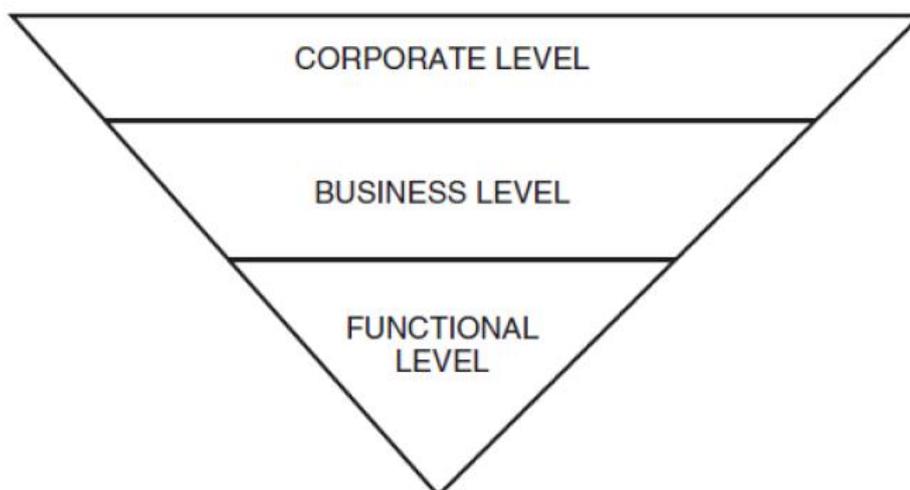
1. Les stratégies corporate
2. Les stratégies par domaine d'activité stratégique

## SECTION 1 : STRATEGIE ET MANAGEMENT STRATEGIQUE : CONCEPTS ET FONDEMENTS DE BASE

**1-Qu'entend-on par la stratégie:** Il nous semble opportun de débiter cette première section en abordant la notion de stratégie. Pour ce faire, et dans un premier temps, un aperçu historique sera présenté pour revenir sur les origines militaires de cette discipline ancrée dans l'histoire humaine. Dans un deuxième temps, quelques définitions seront présentées pour bien cerner le sujet.

**1-1 : Notion de la stratégie:** la stratégie et depuis qu'elle est devenue au milieu des années 50, une discipline à part entière, s'est vue souvent utilisée comme un qualificatif pour exprimer des manœuvres et des politiques générales et/ou fonctionnelles ayant une portée à long terme et caractérisées par une faible et difficile réversibilité, mais aussi pour mettre l'accent sur l'importance et le caractère décisif de ces manœuvre, On trouve ainsi : le marketing stratégique, la gestion stratégique des ressources humaines, le changement stratégique...etc. De ce fait, on associe souvent le succès et l'échec des organisations à leurs différentes stratégies, ce qui signifie que celles-ci jouent un rôle très important dans le fonctionnement et l'évolution de ces organisations à tous les niveaux.

**Figure 02 : Les trois niveaux de la stratégie**



**Source :** MariosL.Katsioloudes, Strategic management, Edition Elsevier, Oxford, 2006, p 14.

**1-1-1 : Aperçu historique :**On avait mentionné précédemment que la stratégie qui est un terme composé de deux mots d'origine terminologique grecque : stratos (armée) et agein (conduire), trouve ses racines dans le domaine militaire et plus particulièrement dans le fameux traité du stratège chinois Sun tzu intitulé « l'art de la guerre » qui se veut un moyen pour remporter une guerre sans combat, par la ruse et la duperie<sup>5</sup>. Un autre ouvrage a, lui aussi marqué significativement l'histoire de la stratégie, il s'agit bien évidemment du traité

<sup>5</sup> Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, Maxi fiches de stratégie, Dunod, Paris, 2010, p11

« De la guerre »<sup>6</sup> du théoricien et officier prussien Carl Von Clausewitz et qui constitue une référence en matière de stratégie militaire qui peut s'appliquer au champ des affaires économiques. Elle (la stratégie) a été appliquée d'une manière systématique dans le monde des affaires économiques, essentiellement grâce aux travaux remarquables de deux gourous du management : « Alfred Chandler (1963) et Igor Ansoff (1965) »<sup>7</sup> qui ont publié chacun un ouvrage qui restera un travail phare dans les productions académiques en matière de stratégie et de pensée managériale, qui sont respectivement « *Strategy and structure* » et « *Corporate Strategy* ». Mais comment peut-on définir la stratégie ? Pour cela, on va recenser un certain nombre de définitions établies par des auteurs ayant marqué la littérature traitant de la stratégie et du management stratégique :

**1-1-2 : Définition d'Alfred Chandler :** « *La stratégie consiste en la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs* »<sup>8</sup>, cela signifie que pour Chandler la stratégie suit une démarche systématique composée si l'on puisse dire de trois étapes :

-la fixation des objectifs à long terme.

-l'adoption d'un plan d'action permettant l'atteinte des objectifs fixés.

-la mise à disposition des ressources nécessaires permettant de réaliser le plan d'action conçu qui mènera à l'atteinte des objectifs.

**1-1-3 : Définition d'Henry Mintzberg :** Le spécialiste canadien de management Henry Mintzberg recense ce qu'il appelle les 5P pour définir le concept de stratégie :

« *P comme plan, soit un type d'action voulu consciemment.*

*P comme pattern (modèle), soit un type d'action formalisé, structuré.*

*P comme ploy (manœuvre), soit une action destinée à réaliser un objectif précis*

*P comme position, soit la recherche d'une localisation favorable dans l'environnement pour soutenir durablement la concurrence.*

*P comme perspective, soit une perception de la position dans le futur »*<sup>9</sup>

Donc, la stratégie pour Mintzberg tel qu'illustré dans la figure ci-dessous, est la somme de ces cinq considérations.

---

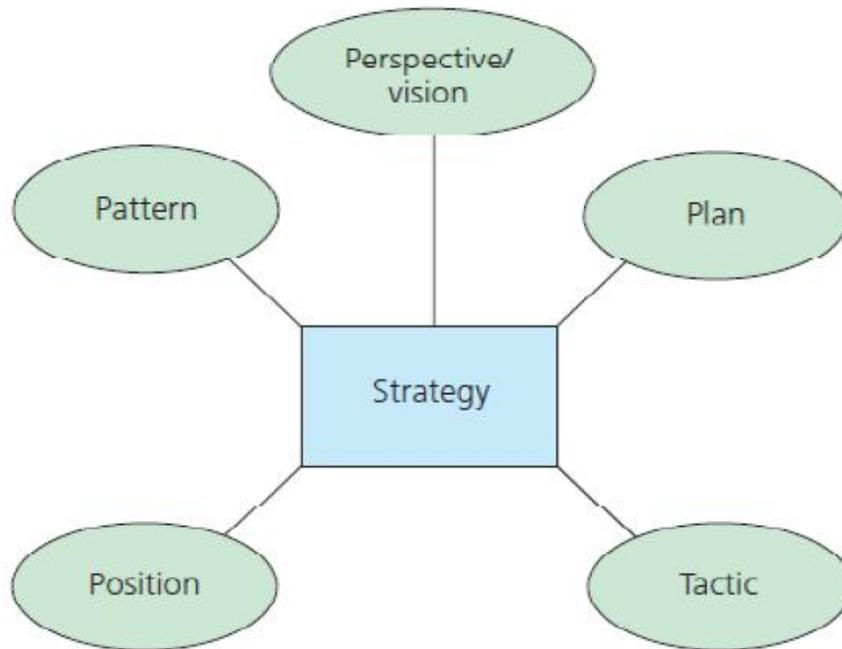
<sup>6</sup> Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre , op.cit. , p10

<sup>7</sup> Jean-Marie Ducreux, Rene Abate, Nicolas Kachaner, Le grand livre de la stratégie, Eyrolles, Saint germain, 2009, p14.

<sup>8</sup> Bernard Espinasse, Stratégie d'entreprise, systèmes d'information et Alignement ; Novembre 2014, P6 ; PDF.

<sup>9</sup> Michel Marchesnay, Management stratégique, Les édition de l'ADREG, 2004, Paris, P20

**Figure 03 : Les cinq P de Mintzberg**



**Source:** John Thompson, Frank Martin, Strategic Management, Edition Thomson, 5<sup>ème</sup> édition, p17

Quant à Porter (1982) , il a ainsi défini la stratégie d'entreprise comme : « *l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendable* »<sup>10</sup>.

De ces trois définitions, on peut constater que l'idée centrale dans la stratégie est la création d'un avantage concurrentiel permettant à l'entreprise de soutenir durablement sa compétitivité et de faire ainsi face à la concurrence, et c'est le point sur lequel a insisté Mintzberg dans son P qui renvoie à la position qui doit être favorable et confortable, chose qui n'est possible que si l'entreprise détient un avantage concurrentiel durable lui permettant de parvenir à la réalisation de ses objectifs à long terme. Il en est de même pour Porter qui défend l'idée selon laquelle la stratégie n'est que l'art de construire des avantages concurrentiels durables.

Donc, il est clair que la stratégie et l'avantage concurrentiel sont deux concepts indissociables et étroitement liés. Or, il ne faut pas avoir une vision simpliste de la stratégie en l'associant seulement à l'environnement externe, car l'avantage concurrentiel permet, certes à l'entreprise de faire face à la concurrence qui constitue l'élément essentiel de l'environnement externe, mais cela n'est possible que si en interne les choses sont aussi bien faites et bien organisées, ce qui renvoie à l'organisation et au management en interne, c'est la raison pour laquelle Chandler définit la stratégie comme un processus composé entre autres, de l'allocation des ressources et la conception d'un plan d'action.

<sup>10</sup> Bernard Espinasse, 2014, op.cit., p09.

En grosso modo : « *la stratégie consiste à la fois en un choix de positionnement externe et d'agencement organisationnel interne* »<sup>11</sup>.

**1-2 : Les principaux concepts inhérents à la stratégie d'entreprise :** Il est bien connu que toutes les entreprises, quel que soit leur nature cherchent à atteindre un niveau plus ou moins acceptable en terme d'efficacité, d'efficience et d'effectivité, chose qui n'est possible que si l'entreprise possède une stratégie intégrée et bien formulée qui tient compte d'un certain nombre d'éléments qui l'accompagne tout au long du processus stratégique, c'est-à-dire du pré diagnostic stratégique au post déploiement stratégique. Ces éléments sont au nombre de trois : La mission, la vision et les valeurs.

**1-2-1 : La mission de l'entreprise :** « La mission est la raison d'être de la firme aujourd'hui : *quel est notre métier ? Sur quel marché ?* La mission explique à quoi sert l'entreprise et qui elle satisfait. La mission énonce par une déclaration (une affirmation en forme de prise de position) courte, claire et inspirante la raison essentielle pour laquelle la firme a été créée. Elle décrit ce qu'elle est et ce qu'elle fait »<sup>12</sup>. Cette mission doit de se caractériser par un certain nombre d'attributs jugés nécessaires pour qu'elle soit pertinente:

« *\*Précise* : Elle doit refléter clairement et précisément la raison d'être de l'entreprise.

*\*Spécifique* : c'est-à-dire différente et distinctive des autres acteurs.

*\*Orientée vers le marché* : afin d'identifier l'espace concurrentiel.

*\* Expressive* du savoir-faire et des activités de la firme.

*\* claire sur les produits et services offerts.*

*\* claire sur les zones géographiques visées »*<sup>13</sup>

**1-2-2 : La vision :** la vision sert à répondre à la question : où est ce qu'on veut aller ? Où voyons-nous d'ici quelques années ? C'est-à-dire c'est le fil conducteur qui guide pour une large part toutes les décisions et les actions stratégiques de l'entreprise. S'il y'a bien une citation qui pourrait résumer ce que signifie la vision ça sera sans doute la suivante : Nul vent n'est favorable pour celui qui ne sais où est ce qu'il va. Autrement dit, la vision fait partie, entre autres du cadre de référence de l'entreprise. En résumé, la vision, en projetant une représentation commune de l'avenir souhaité de l'entreprise, permet de diffuser simplement un message cohérent sur ses finalités<sup>14</sup>. Elle joue ainsi un rôle très important dans la démarche stratégique de l'entreprise, car elle traduit l'intention stratégique de l'entreprise, et de ce fait, elle doit se caractériser par un certain nombre de propriétés, et doit aussi remplir les fonctions qui lui sont propres, tel représentées dans la figure suivante :

---

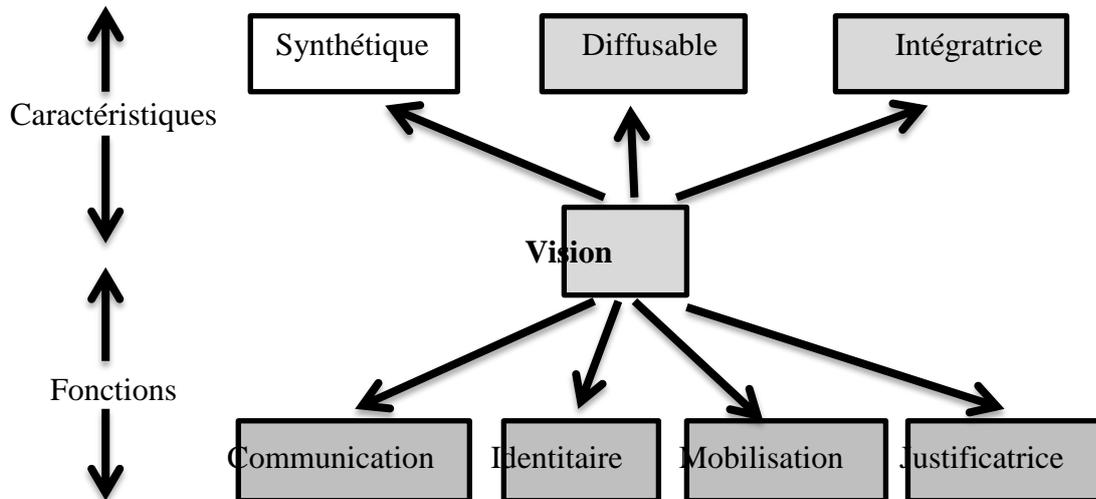
<sup>11</sup> Ramdane Mostefaoui, Séquence 1 : Le concept de stratégie, Université de Picardie, 2013, p06

<sup>12</sup> Philippe Villemus, Le plan marketing à l'usage du manager, Eyrolles, Paris, 2009, p37

<sup>13</sup> Ibid., p 37

<sup>14</sup> Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, Management stratégique, 10<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris, 2016, p36

**Figure 04 : La vision, caractéristiques et fonctions**



**Source :** Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, Op.cit., p37

**1-2-3 : Le métier :** « On peut préciser, dans un projet d'entreprise, le métier de l'entreprise, c'est-à-dire son savoir-faire. Le métier, c'est ce que l'entreprise sait faire ou ce qu'elle devrait savoir faire. Le métier permet de répondre aux questions suivantes : *quels besoins la firme satisfait-elle ? Quels sont les facteurs (technologie, prix, distribution, etc.) influençant le métier ? Quel rôle la firme joue-t-elle dans ce métier ?* Un métier peut se définir par les technologies (un fabricant de produits surgelés), les besoins satisfaits (la micro-informatique), le type de clientèle visée (une banque d'affaires ou de particuliers) ou les circuits de distribution (le circuit café-hôtel-restaurant) »<sup>15</sup>.

**1-2-4 : Les buts et les objectifs :** Pour ce qui est des buts, ils représentent en quelque sorte le quoi de l'activité de l'entreprise. C'est à quoi aspire l'entreprise dans un horizon temporel généralement non borné précisément. Leur particularité réside dans le fait qu'ils ne sont jamais atteints, mais plutôt toujours à poursuivre. Ils se caractérisent aussi par le fait qu'ils sont toujours exprimés en termes généraux.

« Tandis que les buts correspondent à des intentions générales, sans horizon temporel véritablement défini, les objectifs sont des résultats que l'entreprise se propose d'atteindre à une date donnée, des états désirés de l'organisation pour un moment déterminé du futur. Qu'ils soient exprimés en termes quantitatifs ou qualitatifs, les objectifs doivent être suffisamment précis pour servir de guide d'action et de base d'évaluation de performance »<sup>16</sup>

<sup>15</sup>

<sup>16</sup> Alain DESREUMAUX, Xavier LECOCQ, Vanessa WARNIER, Stratégie, 2e édition, PEARSON EDUCATION, Paris, 2009, p11.

## **2-Les stratégies délibérées et les stratégies émergentes :**

**2-1 : des stratégies délibérées : l'intention :** La stratégie délibérée est l'expression de l'orientation intentionnellement formulée ou planifiée par les managers. Elle se construit grâce aux outils, techniques et modèles stratégiques et peut résulter de différents processus<sup>17</sup> :

\*Igor ansoff , dans les années 1960 a développé la notion de planification stratégique qui constitue entre autres un moyen d'établissement d'une stratégie délibérée et qui consiste à mettre en place un plan à long terme qui aura pris en considération le double diagnostic en l'occurrence interne et externe et de faire en sorte qu'il y ait un système de suivi pour la remédiation et l'ajustement des déséquilibres qui pourront apparaître lors du déploiement de la stratégie.

\*Les leaders stratégiques : ils peuvent être, les propriétaires, les fondateurs ou bien les leaders charismatiques qui ont un certain poids dans leurs entreprises et à qui, on laisse le soin de décider quand il s'agit des décisions de nature stratégique. Là aussi, on aboutit à des stratégies dites délibérées.

\*la stratégie imposée par les parties prenantes : tels que les actionnaires majoritaires, les gouvernements dans des contextes spécifiques, ils peuvent avoir le dernier mot quand il s'agit de prendre des décisions stratégiques.

**2-2 : Des stratégies émergentes :** Les stratégies peuvent être le fruit d'un processus incrémental et donc se modifier au cours du temps<sup>18</sup> :

\*L'incrémentalisme logique : il s'agit de la stratégie qui résulte de l'expérimentation et des engagements ponctuels

\*Les routines d'allocation des ressources : La stratégie émerge à partir de la manière dont sont utilisées et allouées les ressources dans l'organisation. Allocation qui repose elle-même sur les négociations entre les niveaux hiérarchiques de l'entreprise<sup>19</sup>

\*Les processus politiques et culturels : la stratégie résulte le plus souvent de marchandage politique entre les différentes forces de l'organisation. Elle peut également être influencée par la culture qui prévaut au sein de l'entreprise

De ce qui précède, on constate que la stratégie d'entreprise se présente sous deux formes, l'une délibérée, qui représente la volonté et l'orientation intentionnellement choisie par l'entreprise, et l'autre émergente qui résulte de plusieurs processus incrémentaux.

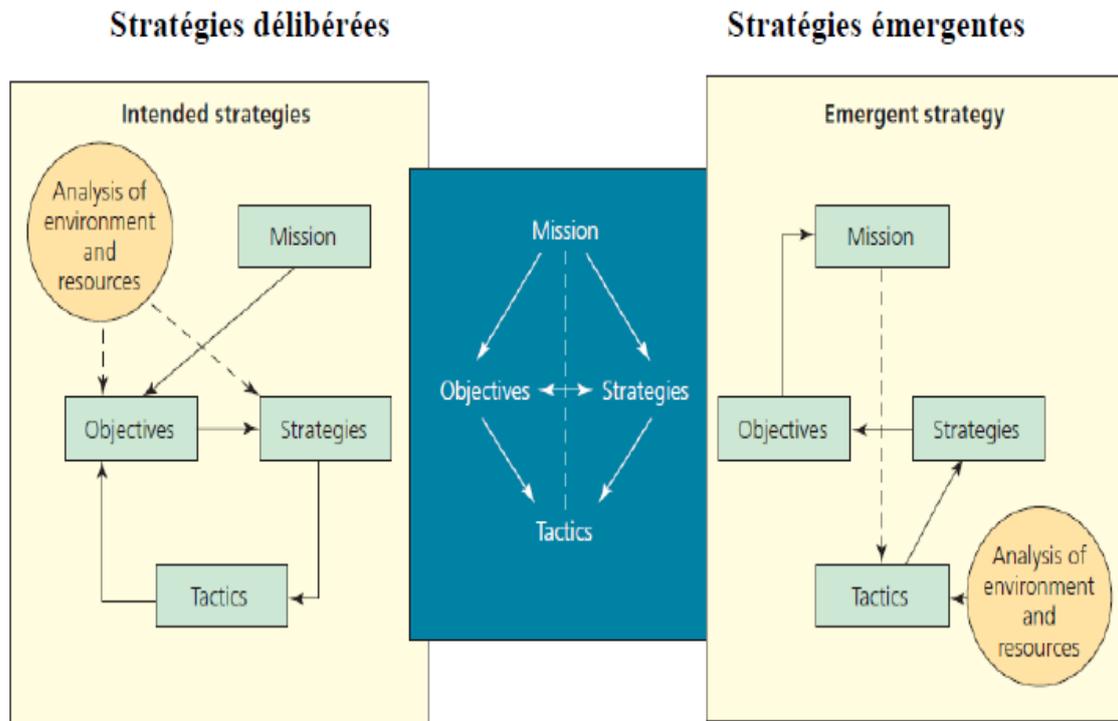
---

<sup>17</sup> Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, 2010, op.cit., p 14

<sup>18</sup> Ibid., p 15

<sup>19</sup> Ibid.

**Figure 05 : Stratégie délibérée vs Stratégie émergente**



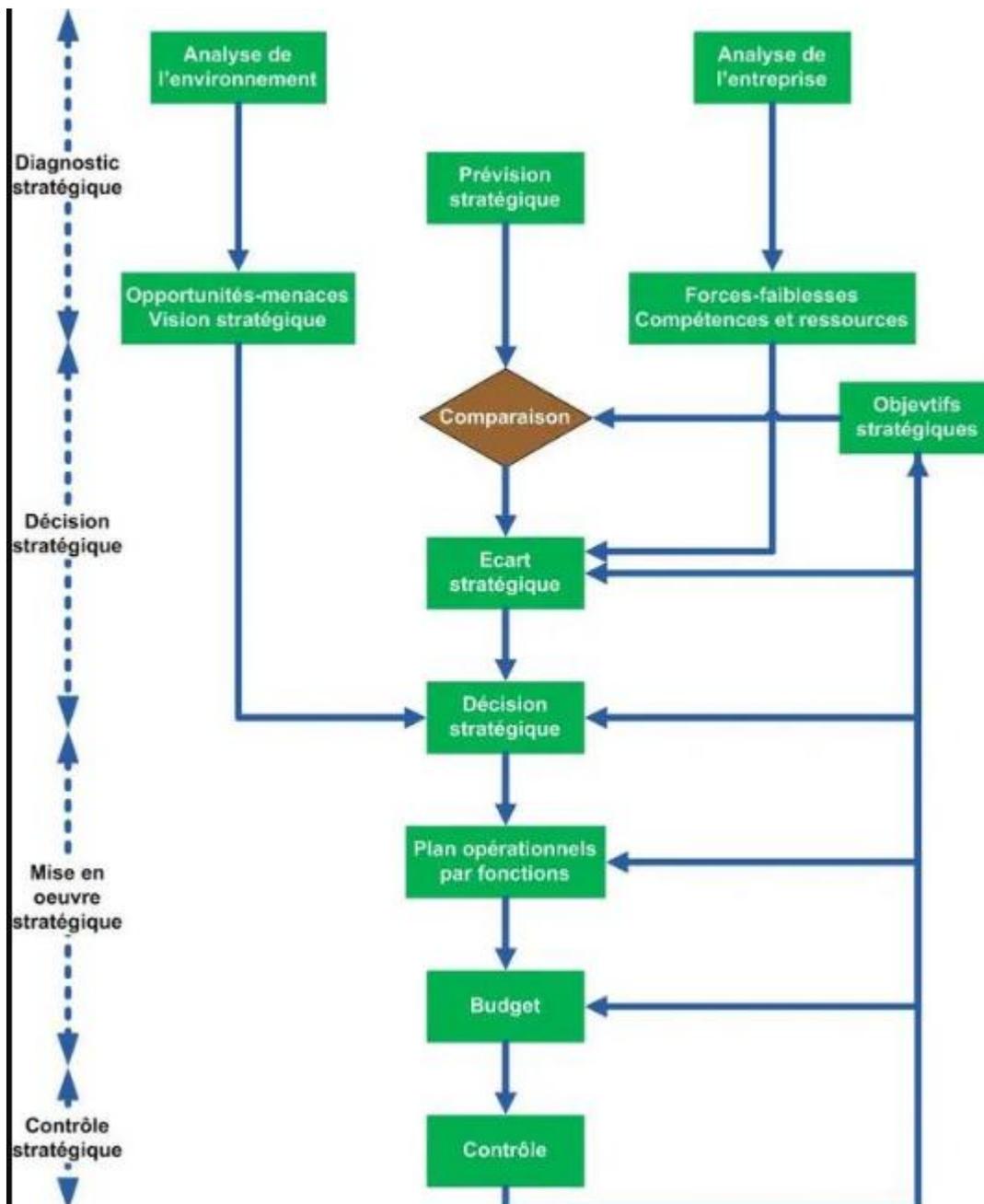
**Source :** John Thompson et Frank Martin, Op.cit., p 43

### **3-Le diagnostic stratégique, une étape décisive dans la démarche stratégique :**

La démarche stratégique est une démarche formalisée qui suit un certain nombre d'étapes bien définies qui tiennent compte de plusieurs considérations et qui aboutissent à la prise de décisions stratégiques engageant l'entreprise à long terme. Or, il faut signaler qu'un certain nombre d'auteurs en management stratégique critiquent l'aspect systématique et formalisé de la démarche stratégique sous prétexte que cela pourrait la rendre rigide. Mais ça n'empêche pas de dire que cette démarche systématique a apporté ses fruits ; notamment dans les grandes entreprises. Le modèle LCAG, initié par les quatre professeurs de la Harvard business school dont les noms suivent : Learned, Christensen, Andrews et Guth, est sans doute parmi les premiers modèles ayant marqué la pensée stratégique et plus particulièrement l'analyse stratégique. Il est fondé sur la réalisation d'un double diagnostic, interne au sein de l'organisation et externe de l'environnement afin d'énumérer les forces et faiblesses en interne et recenser les opportunités et menaces existantes en externe, après quoi des choix stratégique seront effectués.

La démarche stratégique telle qu'on la connaît actuellement se présente sous quatre étapes à savoir : le diagnostic stratégique, décision stratégique, mise en œuvre stratégique et enfin contrôle stratégique tel qu'ils sont présentés sur la figure suivante :

Figure 06 : La démarche stratégique

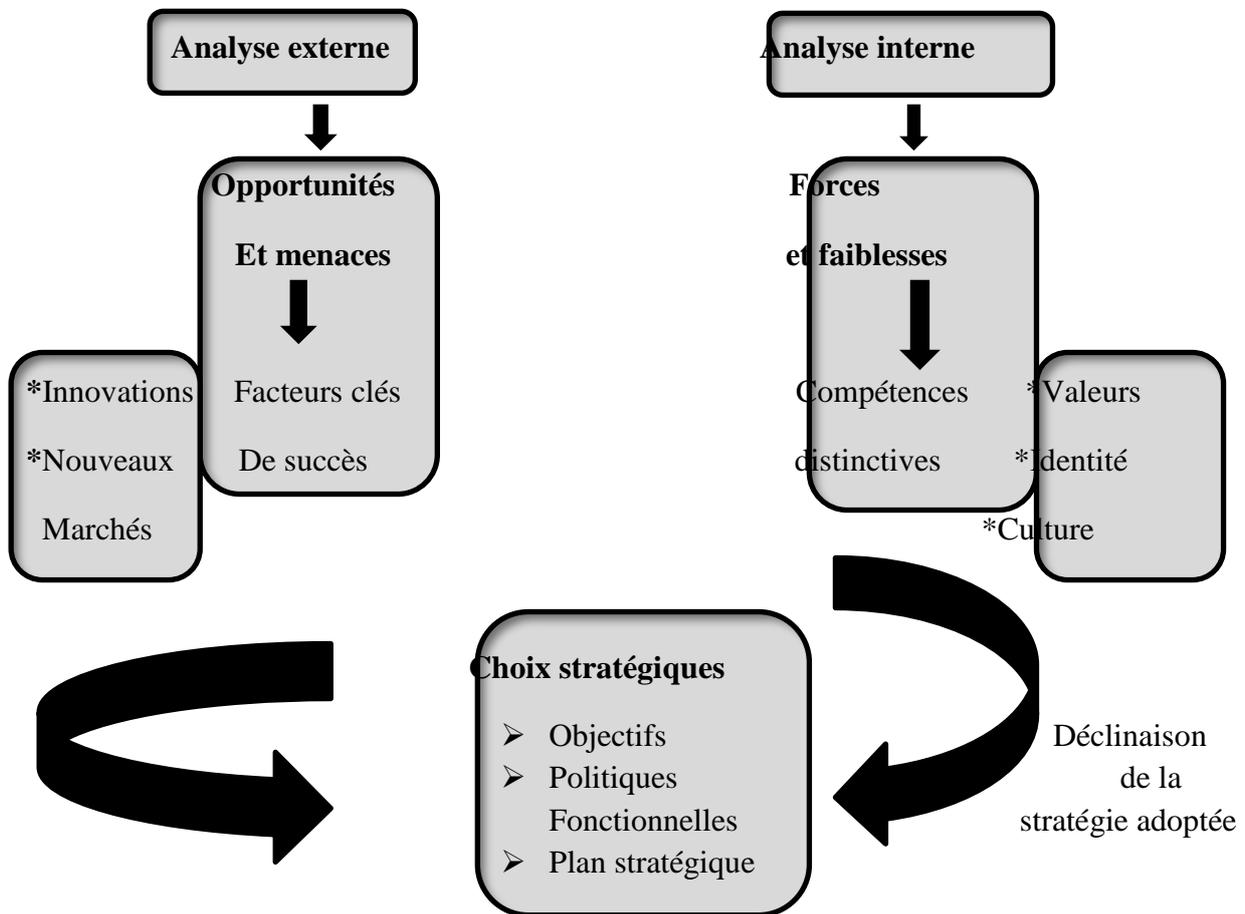


Source : <https://yatconseil.com/2010/06/07/adopter-une-demarche-strategique-pour-repondre-a-la-rupture-technologique-que-connaît-le-secteur-de-lindustrie-graphique/> consulté le 22/10/2018.

En ce qui nous concerne, et dans le présent travail, on va se contenter des deux premières étapes à savoir : le diagnostic stratégique et les choix stratégiques car notre objectif derrière ce chapitre n'est pas de rentrer dans les détails de la démarche stratégique, bien au contraire, on vise à montrer l'importance primordiale du diagnostic stratégique qui prépare le terrain aux étapes qui suivent, et aussi d'aborder la question des choix stratégiques qui constituent

l'aboutissement du processus de prise de décisions stratégiques. En quelque sorte, On va suivre le modèle SWOT.

**Figure 07 : Le modèle SWOT**



**Source :** Laurence Lehmann Ortega et al, *strategor*, Dunod, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2013, p23.

**3-1 : Les préalables au diagnostic stratégique:** Avant d'aborder la question du diagnostic stratégique et d'entrer dans ses détails, il importe de faire le point sur quelques notions qui nous semblent importantes dans la compréhension et l'assimilation du contenu et de la portée du diagnostic stratégique, ainsi que son sous-jacent théorique. Il s'agit notamment de l'approche systémique qui a mis l'accent sur le caractère ouvert de l'entreprise, qui est en fait un milieu ouvert en interaction dynamique avec son environnement, lequel environnement se subdivise en deux dimensions : macro et micro.

**3-1-1:L'entreprise comme système ouvert:** « *An organisation is not a perpetual motion machine; it is an open system that survives through some form of exchange with its environment. (Nelson et Winter, 1982)* »<sup>20</sup> il a été longtemps question de savoir si l'entreprise est un système ouvert qui est en interaction permanente et dynamique avec son

<sup>20</sup> Geoffroy Labrouche, *stratégie d'innovation et capacités dynamiques relationnelles, le cas de l'industrie pharmaceutique*, thèse de doctorat, université Toulouse 1 Capitole, 2016, p11

environnement ou bien au contraire, elle est fermée sur elle-même et ne se préoccupe que des aspects internes de son activité. En nous référant à la théorie des organisations, on s'aperçoit que, pendant longtemps, l'entreprise a été considérée comme un système fermé, qui devait tenir compte et bien maîtriser un certain nombre de mécanismes et de pratiques en interne pour qu'elle puisse survivre et réaliser des performances dans son secteur d'activité. C'est d'ailleurs l'idée mise en avant par deux écoles de la théorie des organisations à savoir :<sup>21</sup> l'école de l'organisation scientifique et administrative, et celle des relations humaines. D'une part on considérait qu'il suffisait à l'entreprise pour être efficace, d'appliquer correctement certains principes de fonctionnement interne : spécialisation des tâches, unité de commandement et rémunération à la pièce (dans le cas de l'organisation scientifique et administrative)<sup>22</sup>, et d'autre part de veiller à la motivation et à la satisfaction des travailleurs et de bien tenir compte de la structure informelle et le style de leadership approprié<sup>23</sup> (l'école des relations humaines). Or cette idée, qui jusque-là plausible et réaliste, se trouve enfin obsolète et ne tenait plus la route. Elle se voit remplacée par la théorie des systèmes qui a changé beaucoup de principes et de postulats théoriques dans le domaine des sciences de gestion en particulier et dans les sciences sociales en générale grâce notamment à un éminent biologiste autrichien, Von Bertalanffy qui a énormément contribué à mettre en place la théorie du système ouvert relative à l'organisme, selon laquelle, cet organisme évolue sous l'influence des facteurs endogènes et exogènes. En s'inspirant de ces travaux, on a réussi dans le monde de l'entreprise à développer l'idée selon laquelle, cette dernière, c'est-à-dire l'entreprise est un système ouvert sur son environnement, elle importe certains intrants pour ensuite les transformer en extrants grâce à un processus de transformation en interne tel qu'on peut le voir sur la figure suivante :

**Figure 08 : L'organisation comme système ouvert**



**Source :** Francine Séguin, *Le management stratégique : de l'analyse à l'action*, Les éditions transcontinentales, Québec, 2008, p 73

Il en est de même pour la stratégie d'entreprise, car, pour concevoir une stratégie, on est dans l'obligation de tenir compte des deux aspects d'analyse à savoir : l'aspect interne de l'organisation et son environnement externe. Là aussi, on se trouve devant deux courants contradictoires, le déterminisme, qui selon ses tenants, les managers n'ont qu'un seul choix, s'adapter à l'environnement et à ses dictats et s'employer à élaborer des stratégies qui soient au

<sup>21</sup> Francine Séguin, op.cit. , p 71

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Ibid.

diapason avec ce qui se passe dans l'environnement, et le volontarisme, selon lequel, l'entreprise est en mesure d'imposer sa vision et sa stratégie à l'environnement externe et de le transformer en sa faveur.

**3-1-2 :L'environnement** : Il est bien connu que l'environnement constitue un facteur très important dans l'analyse stratégique vu ce qu'il comporte comme éléments ayant un impact très significatif sur la survie et l'efficacité de l'entreprise, il constitue ainsi une source d'opportunités à saisir et de menaces à éviter, d'où il est primordial de lui consacrer l'énergie et les ressources adéquates pour l'analyser et le cerner bien comme il faut. C'est d'ailleurs l'une des raisons qui ont fait qu'en sciences de gestion, on a renoncé en partie à la planification stratégique, qui n'est utile que dans un environnement stable et prévisible pour adopter une démarche de management stratégique qui s'est avérée comme le seul moyen permettant de faire face à un environnement de plus en plus turbulent, hétérogène et surtout très dynamique.

Nous allons dans ce qui suit consacrer quelques lignes à la définition de l'environnement, pour ensuite aborder ses caractéristiques, et enfin on traitera de ces deux volets à savoir : le microenvironnement et le macro environnement.

**3-1-2-1 : Définition** : l'environnement est considéré par *Duncan* comme : « *Les facteurs sociaux et physiques pertinents qui se trouvent en dehors des frontières de l'entreprise et qui sont pris en considération lors de la prise de décision* »<sup>24</sup>

**3-1-2-2 : Le mico environnement** : il est composé des acteurs intervenant dans l'entourage immédiat de l'entreprise et qui se présentent comme suit :

\**La concurrence* : Il existe trois formes de concurrence<sup>25</sup> : directe, indirecte, générique.

- ✓ **La concurrence directe** : elle couvre toutes les entreprises qui dans un même marché proposent les mêmes produits ou services qui répondent aux mêmes besoins des consommateurs : Dans le marché de l'agroalimentaire et plus particulièrement celui des pâtes alimentaires, SIM est concurrent de Amor Ben Amar.
- ✓ **La concurrence indirecte** : « Ce sont tous les acteurs des marchés indirects. Les laboratoires homéopathiques sont les concurrents indirects des laboratoires allopathiques pour les mêmes affections »<sup>26</sup>
- ✓ **La concurrence générique** : elle regroupe des acteurs qui mettent à la disposition des consommateurs des produits différents que le produit principal, mais qui satisfont le même besoin, ainsi ; un bon ouvrage en Management stratégique est une concurrence générique à une formation sur le même thème.

\**Les fournisseurs* : Sources d'approvisionnement en matières premières, main d'œuvre, machines et équipement indispensable à l'activité de l'entreprise.

---

<sup>24</sup> Inès Boulifa Tamboura, « Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique », Thèse de doctorat, Université de Tunis, 2008, p 24

<sup>25</sup> Nathalie Van Laethem, Toute la fonction Marketing, Edition Dunod, Paris, 2005, P12

<sup>26</sup> Ibid.

\**La clientèle* : « Partie intégrante du marché avec les producteurs, la clientèle fait également partie de l'environnement du marché si on la considère dans son ensemble. Les tendances d'achat, l'évolution des besoins et des motivations d'achat, l'évolution des modes de paiement, les changements d'habitudes d'achat, sont autant de facteurs qui donnent à la clientèle toute son importance dans l'environnement de l'entreprise »<sup>27</sup>

\*Les banques et les marchés financiers : En sus de l'autofinancement, l'entreprise dans l'économie capitaliste fait aussi appel aux services des banques pour des prêts à court, moyen et long terme, et peut aussi recourir aux marchés financiers pour l'augmentation de capital.

**3-1-2-3 :Le macro environnement** : En sus du micro environnement, l'entreprise se trouve confrontée à un environnement plus vaste et plus général qui est en l'occurrence le macro environnement qui importe de le cerner et de bien l'analyser afin de pouvoir en faire ressortir les opportunités et menaces qui seront sans doute prises en considération lors de la phase des choix stratégiques qui suit la phase du diagnostic stratégique. Ce macro environnement se constitue d'un certain nombre d'aspects qui couvrent l'ensemble des dimensions de ce cadre général qui entoure l'entreprise et qui peuvent se présenter comme suit :

\**L'économie* : On y trouve les principales activités du circuit économique : la production, la distribution et la consommation. On y puise pour s'informer sur les principaux indicateurs qui reflètent la santé de l'économie nationale de n'importe quel pays : L'inflation, le chômage, la croissance, le PIB, le commerce extérieur. C'est ainsi qu'on pourra se faire une idée sur l'attractivité d'un pays et le climat général des affaires.

\**La technologie* : « c'est un des moteurs de l'innovation. Le marketing sait utiliser la technologie pour lancer de nouveaux produits et services, favoriser le développement des produits existants et créer ou proposer de nouveaux besoins aux consommateurs. La technologie intervient également dans les relations entre producteurs et distributeurs (EDI, internet), et entre producteurs, distributeurs et consommateurs (internet). La production en elle-même a gagné, avec les nouvelles technologies, en productivité et en qualité »<sup>28</sup>

\**La nature* : autrement dit : l'écologie, elle concerne la protection de l'environnement et le développement durable qui tient compte de l'avenir de la nature et des ressources naturelles. Depuis le début du siècle, on cherche à concilier économie et écologie. De ce fait, la dimension écologie est à prendre très au sérieux avant toute décision quel que soit sa nature.

\**La culture* : « l'environnement culturel spécifique d'un pays, d'une région, a nécessairement de l'importance sur un marché. Par exemple, il existe des différences sensibles dans les relations entre producteurs et distributeurs dans des pays aussi différents que le Japon, les États-Unis ou l'Italie, et il faut les connaître pour réussir. La culture a aussi des effets sur la communication publicitaire ou sur le nom d'un produit »<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Claude demeure, Marketing, Dunod, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, p24

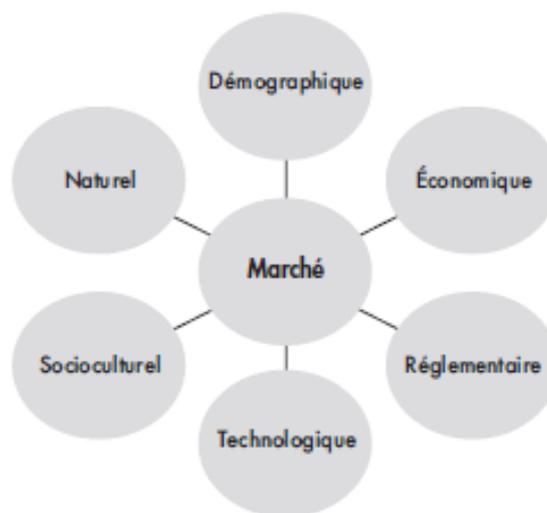
<sup>28</sup> Ibid., p26

<sup>29</sup> Claude demeure, op.cit. , 45

\**La démographie* : il faut absolument avoir une idée claire sur la composition démographique du pays ou de la région dans laquelle opère l'entreprise.

\**La législation* : Afin que l'entreprise puisse exercer ses activités dans le respect des lois et de la réglementation qui régissent les activités économiques et qui encadrent les relations entre les différents intervenants dans un marché donné, il faut absolument être au courant de la législation en place, notamment tout ce qui a trait au régime fiscal et au code de l'investissement...etc. le schéma ci-dessous nous permet d'avoir une vue d'ensemble sur les composantes du macro environnement que nous venons d'énumérer ci- haut.

**Figure 09 : Le macro environnement**

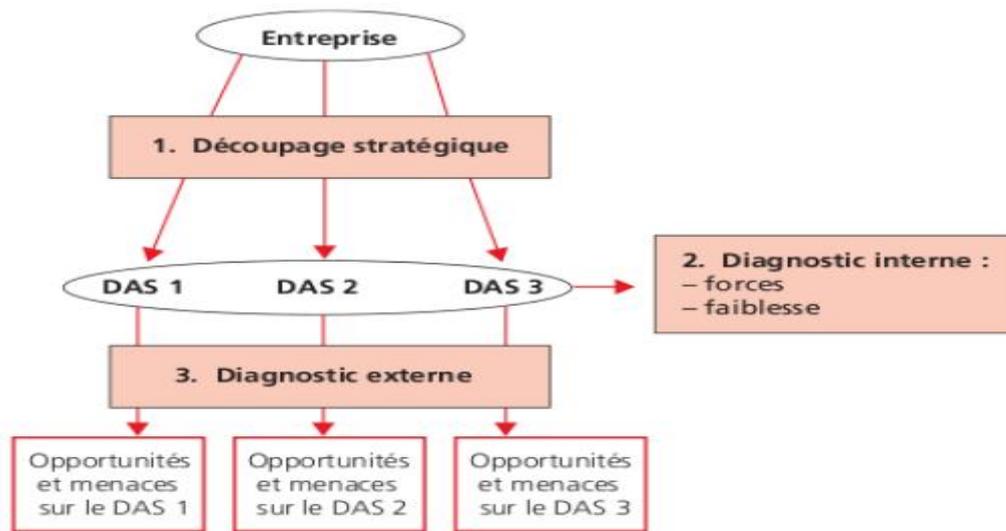


**Source** : Philippe Villemus, op.cit., p50

Il importe de signaler que ces mêmes éléments, on peut les trouver dans la littérature regroupés sous l'acronyme PESTEL qui signifie : Politique, Economique, Socio-culturel, Technologique, Ecologique et légal.

**3-2 : Les étapes du diagnostic stratégique** : Fruit du travail remarquable réalisé par des imminents professeurs de la Harvard dans les années 1960, le diagnostic stratégique et bien qu'il ait connu quelques aménagements, il demeure toujours fidèle à la version originale qui comportait trois étapes principales tel qu'illustré ci-après :

**Figure 10 : Les trois étapes du diagnostic stratégique**



**Source :** Johan Bouglet, la stratégie d'entreprise, édition Gualino, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2013, p28

**3-2-1 : Le découpage stratégique et l'identification des facteurs clés de succès :** Afin qu'il y'ait un diagnostic stratégique précis et efficace qui tient compte des spécificités de chaque couple produit/marché, il est indispensable de réaliser une segmentation stratégique qui consiste à « identifier des sous-ensembles homogènes dans l'activité globale de l'entreprise »<sup>30</sup> Ces sous-ensembles portent le nom de **DAS** : Domaine d'activités stratégique ou encore de **SBU** : Strategic business unit. Cette opération en question se fait en prenant en considération trois principaux critères qui sont : la technologie utilisée, le type de clients et le type de besoins satisfaits chez le client (Abell, 1980)<sup>31</sup> . Pour pouvoir parler d'un domaine d'activité stratégique, il faut que les trois critères précités soient réunis. Si pour deux produits, on a le même type de clients et le même type de besoins satisfaits, mais que la technologie utilisée est différente, dans ce cas-là, il s'agit bien de deux DAS différents.

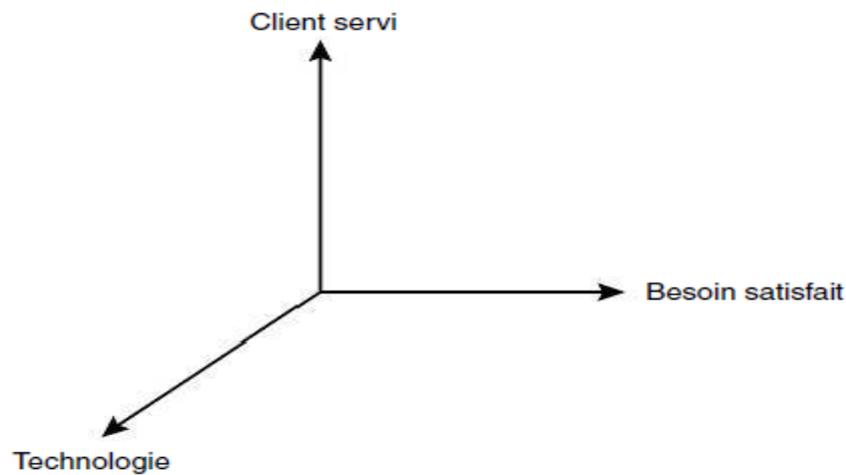
Il est possible de trouver des entreprises avec un seul DAS, mais c'est très rare, surtout dans les pays industrialisés ou la grande majorité des entreprises est diversifiée et en quête de synergies. Une fois la segmentation réalisée, l'entreprise doit identifier ce qu'on appelle les facteurs clés de succès (**FCS**) propre à chaque DAS qui constituent la condition sine qua none pour qu'elle soit présente dans le DAS visé.

Il est à rappeler qu'en plus de la segmentation stratégique, il existe un autre type de segmentation qui est la segmentation marketing, qui diffère du premier type de segmentation par rapport aux objectifs. En effet, la segmentation stratégique vise le découpage des activités de l'entreprise en domaine d'activités stratégique afin d'identifier les FCS, alors que la segmentation marketing est utilisée afin de découper les clients par catégories.

<sup>30</sup> Johan bouglet, op. cit., p28

<sup>31</sup> Benoit demil, Xavier Lecocq, Vanessa WARNIER, op.cit. , p28

**Figure 11 : Les trois principaux critères de la segmentation stratégique**



**Source :** Benoit demil, Xavier Lecocq, Vanessa warnier, op.cit., p 29.

Le tableau ci-après résume bien les différences entre les deux types de segmentation.

**Tableau 01 : Segmentation stratégique vs Segmentation marketing**

Segmentation stratégique	Segmentation marketing
Renvoie aux activités de l'entreprise considérées dans leur ensemble	Concerne une activité de l'entreprise
Vise un découpage en groupes homogènes de clientèle, de marché et de type de distribution	Vise un découpage de la clientèle en groupe d'individus ayant un même comportement d'achat
Vise l'identification des opportunités de développement ou des menaces exigeant parfois l'abandon	Vise l'adaptation des produits et services à la demande
Se situe dans le long terme	Se situe dans le court terme

**Source :** Johan bouglet, op.cit., p 32.

Une fois la segmentation stratégique réalisée, on peut passer au diagnostic stratégique proprement dit.

**3-2-2: Le diagnostic stratégique externe :** Nous avons vu précédemment que depuis un certain temps l'entreprise est considérée comme un système ouvert qui entretient des relations avec son environnement externe. Elle survit et se développe par l'adaptation perpétuelle à cet environnement et par l'influence qu'elle exerce sur lui<sup>32</sup>. De ce fait, il est plus qu'indispensable de bien cerner son environnement, et ce en ayant une démarche rigoureuse de diagnostic externe qui tient compte des différents éléments qui le constituent. Dans la pratique, les entreprises, soit elles adoptent une démarche de veille stratégique afin de

<sup>32</sup> Tugrul Atamer, Roland Calori, Diagnostic et décision stratégique, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2003 ; p 83

collecter les éléments d'informations nécessaires à cette opération de diagnostic, soit elles font appel à des cabinets spécialisés dans ce genre d'activités. Dans la littérature, il existe une panoplie d'outils et de méthodes servant à effectuer ce diagnostic, En ce qui nous concerne, nous allons nous contenter de quelques outils tout en adoptant une démarche de diagnostic externe basée sur l'analyse du système concurrentiel. Car, on a déjà abordé précédemment la notion de l'environnement général de l'entreprise qui fait partie lui aussi, il faut le souligner, de l'analyse externe.

**3-2-2-1 : Analyse du système concurrentiel** : La condition sine qua none pour l'existence et la survie de l'entreprise est de faire mieux que ses concurrents. Donc pour pouvoir devancer ses concurrents, l'entreprise doit impérativement connaître ces concurrents et leurs pratiques sur le marché afin d'y faire face et de mieux se positionner par rapport à eux. Pour ce faire une batterie d'outils d'aide au diagnostic externe et plus particulièrement de la concurrence s'offrent à l'entreprise, dont entre autres, le BCG, les cinq forces concurrentielles de Porter, et les groupes stratégiques que nous allons détailler dans ce qui suit :

❖ **Typologie des systèmes concurrentiels selon le BCG** : la typologie des systèmes concurrentiels proposée en 1982 par le BCG (Boston Consulting Group) suggère que ce sont les caractéristiques des avantages concurrentiels qui déterminent les stratégies viables dans un contexte donné. Partant de cette idée de base et s'inspirant de la typologie des stratégies génériques de M. Porter, le BCG a élaboré une typologie qui distingue quatre systèmes concurrentiels<sup>33</sup> :

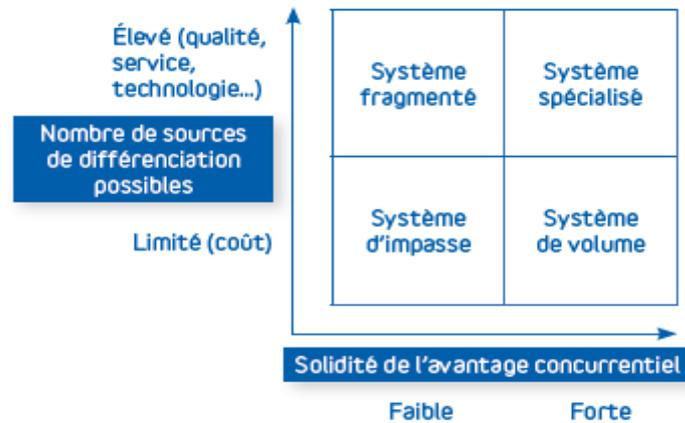
- ✓ Systèmes fragmentés
- ✓ Systèmes de spécialisation
- ✓ Système de volume
- ✓ Système en impasse concurrentielle.

L'obtention de ces quatre systèmes concurrentiels s'est faite par le croisement de deux dimensions à savoir : le nombre de sources de différenciation exploitables et la taille de l'avantage concurrentiel potentiel.

---

<sup>33</sup>Tugrul Atamer, Roland Calori, op.cit, p113.

**Figure 12 : Matrice des systèmes concurrentiels (BCG 1982)**



**Source :** Franck brulhart, les 7 points clés du diagnostic stratégique, Eyrolles, Paris, 2009, p34

**Les systèmes de volume<sup>34</sup> :** Les environnements de volume se caractérisent par un très faible nombre de sources de différenciation exploitables (la seule option étant généralement le prix) ainsi que par la possibilité de développer un avantage concurrentiel solide du fait d'importantes barrières à l'entrée. Au sein de ces environnements, on trouve des produits basiques, banalisés, standard, généralement à faible valeur ajoutée. Ils sont caractérisés par une forte élasticité au prix et correspondent à des besoins simples et homogènes.

**Les systèmes spécialisés<sup>35</sup> :** Les environnements spécialisés se caractérisent par un nombre très important de sources de différenciation possibles. En outre, ils présentent de fortes barrières à l'entrée. Il est donc possible non seulement de se distinguer de ses concurrents, mais aussi de développer un avantage concurrentiel durable du fait du caractère défendable de cette différenciation. Au sein de ces environnements, on trouve des produits évolués, complexes, des produits généralement à forte valeur ajoutée présentant une assez faible élasticité au prix.

**Les systèmes fragmentés<sup>36</sup> :** Les environnements fragmentés se caractérisent par un nombre très important de sources de différenciation possibles. En revanche, les barrières à l'entrée sont limitées. Il existe ainsi un grand nombre de FCS sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer pour distinguer son offre de celle de ses concurrents – et échapper ainsi à une concurrence directe par les prix. Cependant, la maîtrise de ces FCS ne lui permet pas de s'assurer d'une position solide et durable. Au sein de ces environnements, les produits subissent un fort effet de mode, leur cycle de vie est le plus souvent assez court, l'innovation est difficilement protégeable et les risques d'imitation et de copie sont élevés.

<sup>34</sup> Franck brulhart, op.cit , p 35

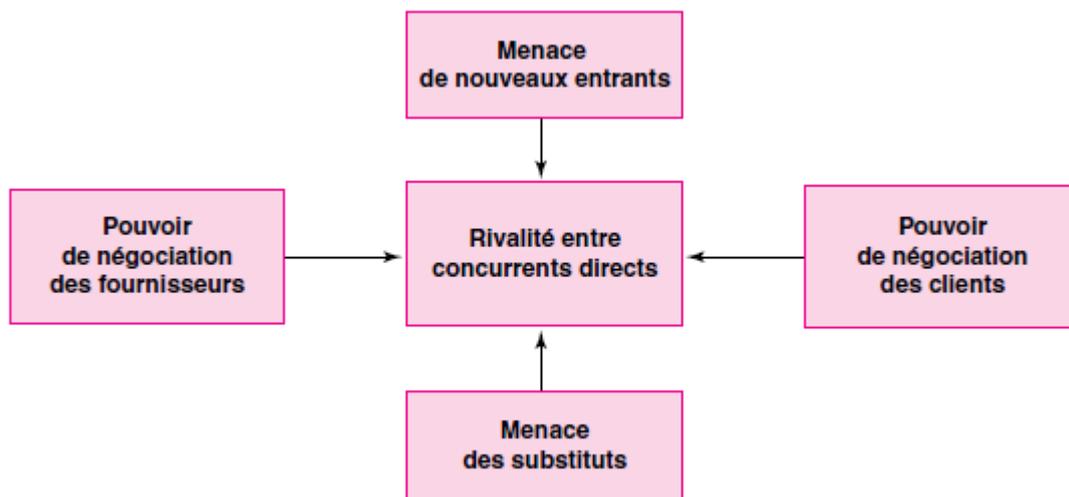
<sup>35</sup> Ibid. p 38

<sup>36</sup> Ibid. p 40

**Les systèmes d'impasse**<sup>37</sup> : Les environnements d'impasse se caractérisent par un très faible nombre de sources de différenciation exploitables – le prix étant le critère principal pour le client – et par des barrières à l'entrée faibles – les technologies sont standards et facilement accessibles. Au sein de ces environnements, les produits et les services sont banalisés et le taux de croissance de l'activité est généralement stagnant, voire déclinant, ce qui accentue encore la rivalité concurrentielle.

❖ **Analyse de l'attrait d'une industrie selon ses forces concurrentielles** : L'analyse des cinq forces de Porter mesure l'intensité concurrentielle sur un secteur donné. Elle permet de visualiser les différentes forces en jeu et de rechercher celles qui sont le plus à même de toucher l'entreprise<sup>38</sup>

**Figure 13 : Le modèle des cinq forces de Porter**



**Source** : Manuel cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, op.cit. p26

Tel que précisé précédemment, le modèle de porter se veut un moyen qui vise l'examen de la situation concurrentielle dans un secteur ou une industrie donnée. Chose qui permettra à l'entreprise de décider de son avenir dans ce secteur en question en fonction de l'intensité concurrentiel qui y prévaut, autrement dit, plus la concurrence est intense et acharnée, moins est l'attractivité de ce secteur. Pour réaliser cette analyse, les éléments suivants sont à étudier :

\**La rivalité entre concurrents directs* : Il s'agit de la concurrence actuelle de l'entreprise sur son secteur d'activité. Ce sont des aspects qui sont souvent connus et suivis<sup>39</sup>.

\**Les nouveaux entrants* : il s'agit des concurrents qui peuvent surgir d'un moment à un autre sur un marché donné et qui contribueront à intensifier d'avantage la concurrence actuelle.

<sup>37</sup> Franck brulhart, op cit, p 42

<sup>38</sup> Bruno Bachy, Christine harache, Toute la fonction management, Dunod, Paris, 2010, p55

<sup>39</sup> Ibid. p 55.

L'apparition de ces nouveaux concurrents dépend de l'existence des barrières à l'entrée qui rendent difficile sinon impossible l'accès au marché en question.

*\*Pouvoir de négociation des clients :* Les clients détiennent un pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs fournisseurs. Ils peuvent influencer la rentabilité potentielle d'une activité en contraignant l'entreprise à consentir des baisses de prix, en exigeant des services plus étendus, des conditions de paiement plus favorables ou encore en dressant les concurrents les uns contre les autres<sup>40</sup>

*\*Pouvoir de négociation des fournisseurs :* Les fournisseurs à leur tour, dans quelques situations se trouve en position de force, et peuvent en conséquence exercer une pression sur les entreprises clientes et leur dicter ses conditions.

*\*La menace des substituts :* Les produits de substitution ne font pas partie du marché mais représentent une alternative potentielle à l'offre existante.

A ces cinq forces concurrentielles s'ajoute une sixième dimension qui joue un rôle grandissant dans le jeu concurrentiel sur le marché, il s'agit bel et bien des pouvoirs publics et des autorités de régulation. Certes, il est évident que dans une économie de marché, les pouvoirs publics ne s'ingèrent pas directement dans les aspects concurrentiels de l'activité économique, mais ça n'empêche pas qu'ils exercent pleinement leur rôle de régulateur de la concurrence, et ce en instaurant des règles et des normes garantissant la transparence du marché et la loyauté des pratiques commerciales.

A l'issue de l'analyse et l'étude de ces six dimensions qui déterminent l'intensité concurrentielle et donc l'attractivité du secteur, l'entreprise décide d'y entrer ou non.

**3-2-2-2 : Analyse des groupes stratégiques :** l'analyse de la concurrence au sein des groupes stratégiques apparaît comme une étape indispensable du diagnostic externe. « Cette approche s'appuie sur l'idée que les différences de performance existant entre les entreprises s'expliquent à la fois par les différences en matière de profil de compétences et de choix de positionnement stratégique. L'objet de l'analyse des groupes stratégiques est de regrouper, sur la base d'éléments objectifs (critères comportementaux ou de performance), les entreprises qui adoptent le même positionnement »<sup>41</sup>. Cette analyse des groupes stratégiques aboutit à la mise en place des cartes de groupes stratégiques, lesquelles cartes stratégiques requièrent pour leur élaboration le passage par quatre étapes successives<sup>42</sup> : La première concerne l'identification des variables stratégiques les plus révélatrices du comportement, du positionnement stratégique ou de la performance des entreprises au sein d'un secteur d'activité, c'est-à-dire l'identification des variables « discriminantes ». Puis viennent l'analyse et la caractérisation des choix ou de l'attitude des entreprises sur ces différentes variables, suivies de la combinaison des variables deux à deux pour faire émerger des cartes en deux dimensions. Enfin, la dernière étape est le choix des cartes les plus pertinentes, c'est-

---

<sup>40</sup> Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, 7<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p 258.

<sup>41</sup> Franck Brulhart, op cit, p 70.

<sup>42</sup> Ibid. p 63.

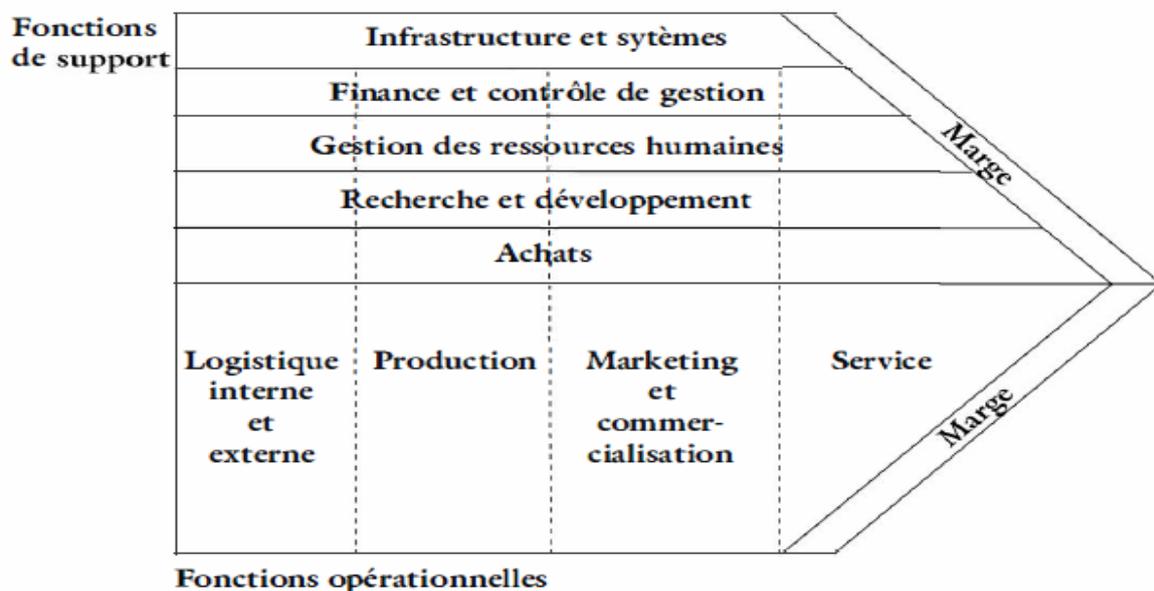
à-dire permettant de traduire le plus finement les similarités et les différences stratégiques entre les entreprises du secteur afin d'identifier les groupes.

**3-2-3 : Le diagnostic stratégique interne :** Une fois le diagnostic externe est fait et qui se serait soldé par l'identification des opportunités et des menaces existant dans l'environnement, il convient maintenant de passer au deuxième volet du diagnostic stratégique, en l'occurrence le diagnostic interne, qui selon le modèle SWOT permettra l'identification des forces et des faiblesses de l'entreprise. Pour ce faire, là aussi, il existe un ensemble d'outils et de méthodes visant chacun l'analyse d'un aspect particulier des caractéristiques intrinsèques de l'entreprise

**3-2-3-1 : Analyse de la chaîne de valeur :** La chaîne de valeur est un outil d'analyse interne développé par Porter. Elle consiste en la décomposition des activités de l'entreprise en neuf catégories distinctes. Il faut signaler qu'ici la notion d'activité ne renvoie pas au DAS, elle signifie plutôt les différentes fonctions de l'entreprise. Il s'agit de deux grands ensembles d'activités : activités principales qui regroupent les activités qui entrent directement dans le corps de métier de l'entreprise et les activités de soutien qui représentent, comme leur nom l'indique, un soutien aux activités principales.

La chaîne de valeur permet d'identifier les lieux de création de valeur et les sources de l'avantage concurrentiel de la firme<sup>43</sup>.

**Figure 14 : La chaîne de valeur**



**Source :** Frédéric Leroy, Les stratégies de l'entreprise, Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2012, p30

Grace à l'analyse réalisée par la chaîne de valeur, les dirigeants de l'entreprise seront en mesure de distinguer les activités qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel de celles qui constituent un fardeau pour l'entreprise. Par conséquent, les premières activités sont à consolider, et les secondes sont, si possible, à externaliser.

<sup>43</sup> Alain DESREUMAUX, Xavier LECOCCQ, Vanessa WARNIER, op.cit. , p81

**3-2-3-2 : Analyse des ressources et des compétences :** Un autre aspect de l'analyse interne est à prendre trop au sérieux vu le caractère pertinent qu'il revêt. Il s'agit de l'analyse des ressources et des compétences dont dispose l'entreprise et qui lui permettent de mettre en œuvre ses différentes stratégies et qui sont de nature à assurer son bon fonctionnement. Nous n'allons pas entrer dans les détails de ce point, car il fera l'objet de tout un chapitre qui traitera de la théorie de l'avantage concurrentiel basé sur les ressources. Mais ça n'empêche pas d'aborder dans ce qui suit quelques aspects y afférents

**\*Les ressources :** c'est l'ensemble des actifs stratégiques dont dispose l'entreprise, elles sont de nature, soit tangible, soit intangible. Généralement, dans un diagnostic, on doit distinguer quatre types de ressources<sup>44</sup> :

- ✓ Les ressources immatérielles : Elles sont de nature intangibles, ce qui rend leur diagnostic une tâche assez difficile, mais, il ne faut pas néanmoins occulter leur importance. Il s'agit généralement de : la réputation de la firme, les brevets, ...etc.
- ✓ Les ressources humaines : Vu l'importance que revêt ce type de ressources, il faut lui consacrer une analyse à deux dimension, une quantitative, en terme d'effectif, pyramide des âges...etc. et une autre de nature qualitative qui s'intéresse à la flexibilité des ressources humaines, leur mobilité...etc.
- ✓ Les ressources financières : Une analyse fine des ressources financière permet de faire le point sur l'état de santé financière de l'entreprise, ainsi que sur les moyens de financement disponible sur le court et le long terme.
- ✓ Les ressources physiques : il s'agit de tout ce que l'entreprise possède en termes d'équipements et des machines-outils, en plus des bâtiments et de ses différentes structures.

**\*Les compétences :** les compétences désignent des capacités à déployer des ressources pour atteindre un objectif. Elles reposent sur les processus organisationnels de l'entreprise, ce que l'on appelle dans une acception non péjorative des routines<sup>45</sup>. Les compétences sont le fruit de l'apprentissage collectif qui est de nature à consolider et à renforcer la performance et l'efficacité organisationnelle. Quatre types de compétence sont à identifier lors du diagnostic interne, il s'agit de<sup>46</sup> : Compétences d'ordre général, compétences spécifiques aux fonctions et métiers de l'entreprise, Compétences inter-fonctionnelles ou interentreprises et finalement les compétences intra-entreprises.

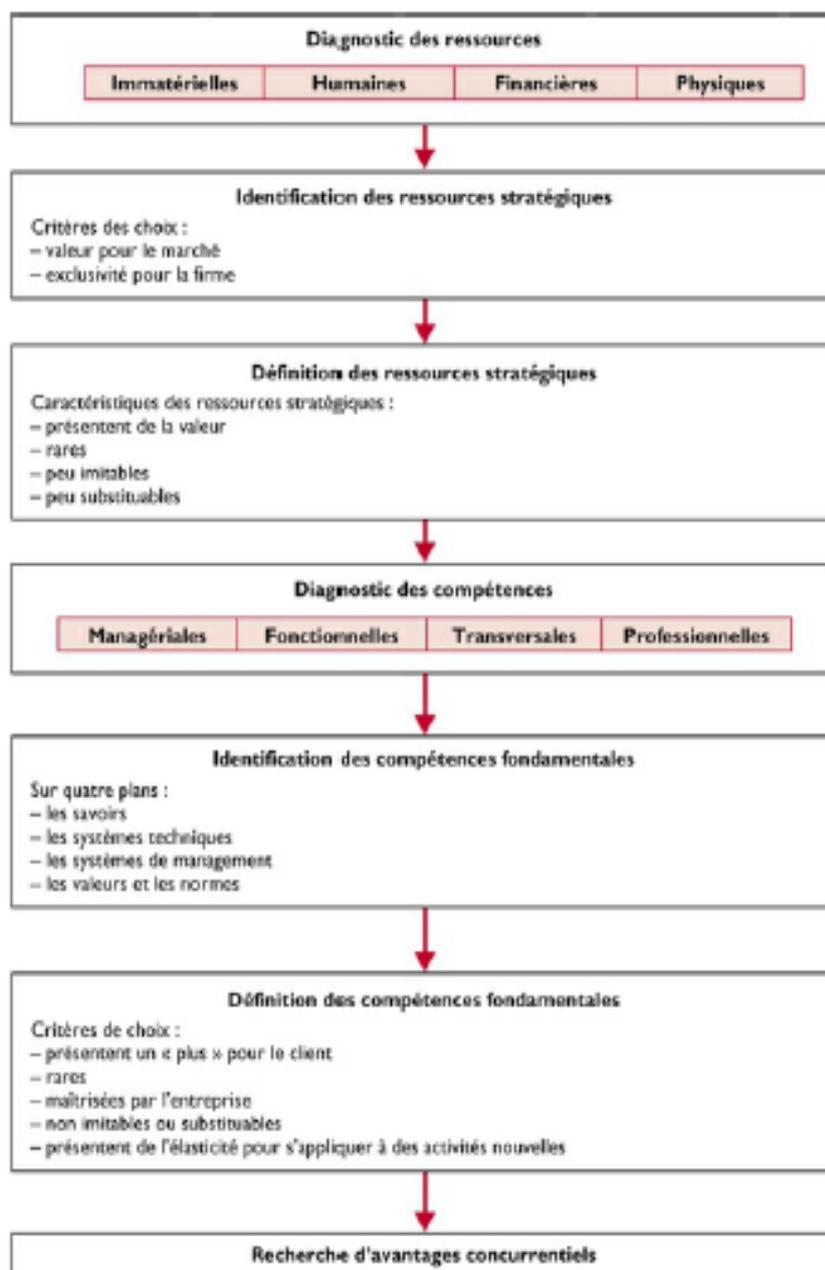
---

<sup>44</sup> Jean pierre Helfer, Michel kalika, Jaques Orsoni, op.cit., p141

<sup>45</sup> Ibid, p142

<sup>46</sup> Ibid p142-143

**Figure 15 : L'analyse par les ressources et les compétences**

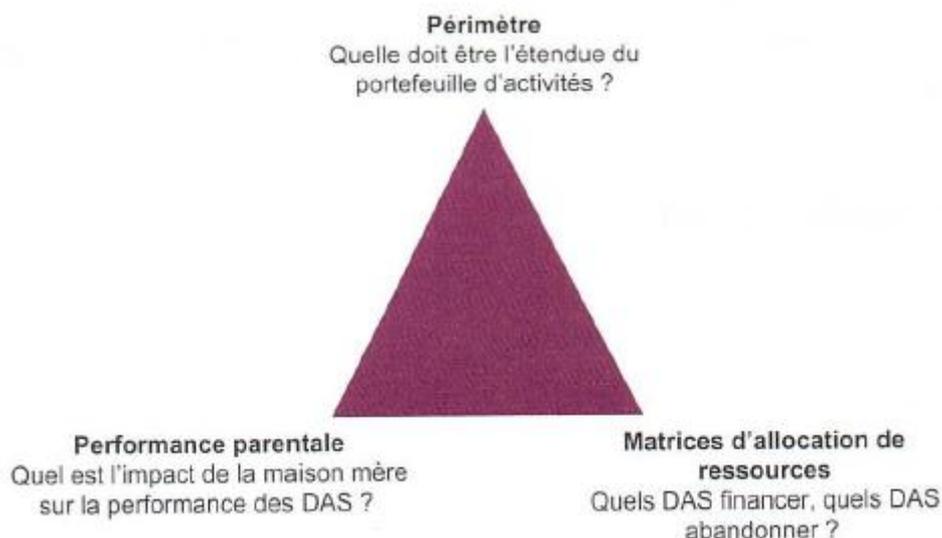


**Source :** Jean pierre Helfer, Michel kalika, Jaques Orsoni, op.cit, p140

**3-2-4 : Analyse et gestion du portefeuille d'activités :** l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise permet d'avoir une vue d'ensemble sur le potentiel stratégique de l'entreprise, et ce en ayant recours à un ensemble de méthodes et outils conçus dans le but d'examiner et d'étudier les possibilités de développement et d'investissement dans chaque DAS. Une analyse fine et rigoureuse du portefeuille d'activités constitue aussi un outil d'aide à la décision quant à la corporate stratégie, c'est-à-dire les choix qui s'offrent à l'entreprise en ce qui concerne la diversification ou bien au contraire le recentrage. Cette démarche permet aussi

de vérifier l'équilibre du portefeuille d'activités qui compte un certain nombre d'activités qui se trouvent chacune dans une situation particulière, et qui nécessite ainsi, un traitement spécifique.

**Figure 16 : La gestion d'un portefeuille d'activités**



**Source :** Gerry Johnson et al, stratégique, 10 édition, Pearson, Montreuil, 2014, p276

Cette analyse se matérialise par la construction de « matrices portefeuilles » permettant de représenter graphiquement et de manière synthétique la position stratégique de chacun des DAS de l'entreprise<sup>47</sup>. Nous allons dans ce qui suit aborder quelques matrices jugées les plus connues et les plus utilisées et qui sont la plupart conçues par les principaux cabinets de conseils américains (Boston Consulting Group, Arthur D.Little, A.T. Kearney ou Mc Kinsey par exemple). Il importe de signaler que chacune de ces matrices donne plus ou moins d'importance à l'un ou l'autre des trois critères fondamentaux suivant<sup>48</sup> :

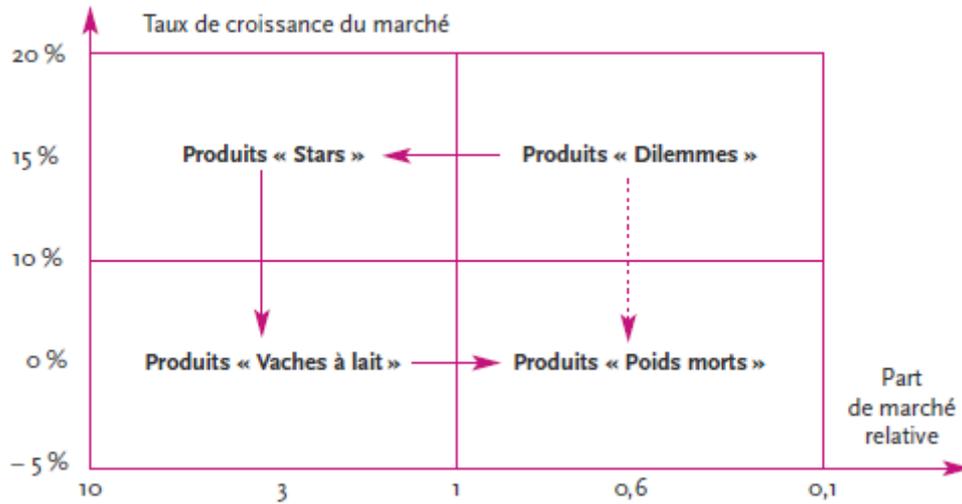
- L'équilibre du portefeuille, c'est-à-dire sa cohérence interne (notamment en termes de génération et consommation de liquidités financières)
- L'attrait des DAS en termes de génération des profits ou de potentiel de croissance.
- Le degré de compatibilité entre les DAS, que ce soit en termes d'exploitation des synergies ou de capacité du siège à accroître leur performance

**3-2-4-1 : La matrice BCG :** elle est sous forme de quatre quadrants résultant du croisement du taux de croissance du marché et de la part de marché relative.

<sup>47</sup> Franck Brulhart, op.cit., p103

<sup>48</sup> Gerry Johnson et al, Stratégique, 9<sup>e</sup> édition, Pearson Paris, 2011, p 309

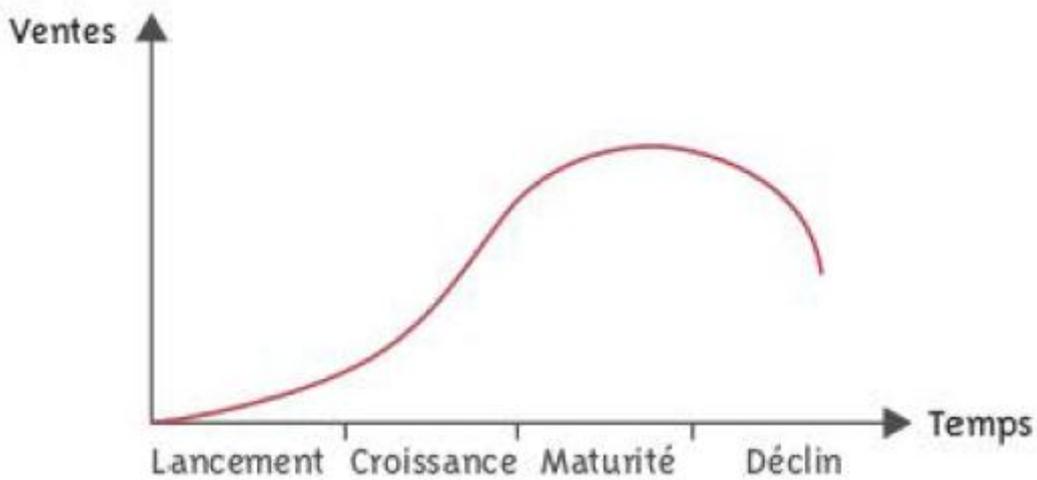
**Figure 17 : Modèle d'analyse du Boston Consulting Group (BCG)**



**Source :** Claude Demeure, op.cit., p88

Elle est peut être, l'outil le plus célèbre parmi les outils d'analyse du portefeuille d'activités des entreprises. Elle permet de visualiser tous les produits de l'entreprise sur une seule matrice, ce qui permet à ses dirigeants d'avoir une vue d'ensemble sur le portefeuille de l'entreprise, et ainsi mieux décider quant aux choix stratégiques à adopter. Néanmoins, pour pouvoir bien s'en servir, il faut qu'il y ait une connaissance et une compréhension fine d'un certain nombre de concepts tels que : les économies d'échelle, l'effet d'expérience et le cycle de vie du produit.

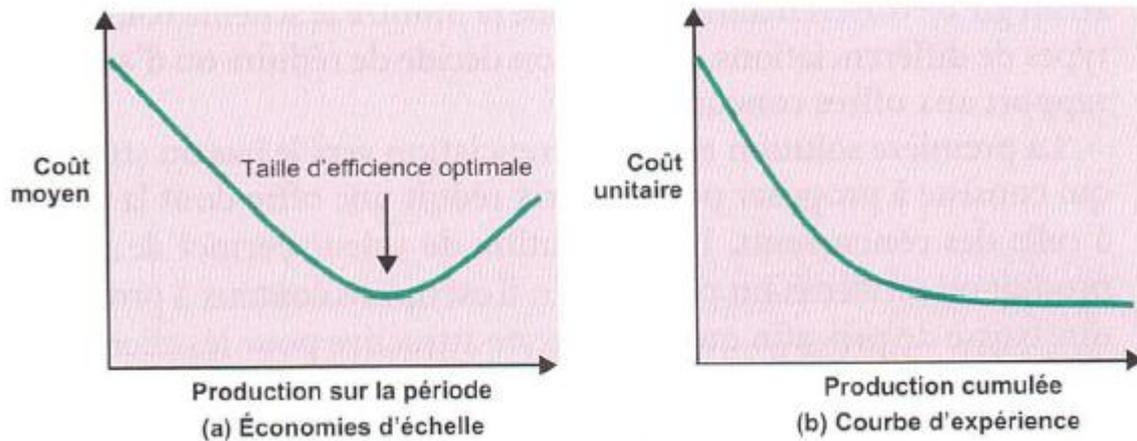
**Figure 18 : Cycle de vie des produits**



**Source :** David Autissier, Laurent Giraud, Kevin J.Johnson, Les 100 schémas du management, Eyrolles, Paris, 2014, p22

Pour ce qui est du cycle de vie des produits, qui est aussi valable pour le marché et le secteur, il s'agit des phases par lesquelles passe le produit durant sa vie, c'est-à-dire, il est lancé et mis pour la première fois sur le marché (Phase du lancement), puis il gagne en notoriété et s'accapare des parts de marchés (Phase de décollage), ensuite il entre dans une phase de stabilité et passe à la vitesse de croisière (Phase de maturité) et enfin il passe à la phase de déclin.

**Figure 19 : Les économies d'échelle et la courbe d'expérience**



**Source :** Gerry Johnson et al, op.cit., p241

Quant aux économies d'échelle, là on parle d'un mécanisme de production qui permet la réduction des coûts de production et ce, en produisant en grandes quantités, ce qui permet la répartition des coûts fixes sur ce nombre important de produit, et de cette manière, l'entreprise aura à mettre à la disposition du marché des produits à des prix concurrentiels. Mais cela n'est possible que si l'entreprise détenait une part de marché importante.

En ce qui concerne, l'effet d'expérience, c'est un phénomène qui consiste en la diminution des coûts de production au fur et à mesure que l'entreprise acquiert de l'expérience et maîtrise de mieux en mieux le processus de production. Une entreprise qui active depuis un certain nombre d'années aurait acquis de l'expérience par rapport à une entreprise nouvellement créée.

Pour en revenir aux quatre types de produits de la BCG, ils se présentent comme suit :

**Produit vache à lait :** c'est un produit qui se trouve dans un marché qui ne connaît pas une réelle croissance, mais qui génère beaucoup de liquidités à l'entreprise, vu qu'il a été introduit dans les marchés depuis un certain temps.

**Produit star :** il s'agit d'un produit qui jouit d'une part de marché relative très importante sur un marché en forte progression.

**Produit dilemme :** il se trouve dans un marché en forte croissance, mais avec de faibles parts de marché, il se trouve à la croisée des chemins, soit on y investit d'avantage pour le transformer en produit star, soit il est délaissé et se transforme en produit poids mort.

**Produit poids mort** : c'est un produit avec des parts de marché très faibles et une croissance de marché quasi nulle, ce qui rend le retrait de ce genre de produit du portefeuille d'activités de l'entreprise une nécessité absolue.

L'idéal pour l'entreprise serait d'avoir un portefeuille d'activités équilibré, en d'autres termes, un portefeuille qui contient des produits vache à lait qui génèrent de la liquidité, laquelle liquidité sera investie pour transformer les produits dilemme en produits star.

**3-2-4-2 : La matrice Mc Kinsey** : Version sophistiquée de la matrice BCG, cette matrice développée pour le conglomérat General Electric enrichit l'analyse sans en changer la logique<sup>49</sup>. La particularité de cette matrice réside dans le fait qu'elle tient compte d'un nombre important de facteurs pour réaliser l'analyse du portefeuille par rapport à la matrice de BCG qui se contente seulement de deux dimensions à savoir : la part de marché relative et la croissance du marché.

Elle (Mc Kinsey) résulte du croisement de deux dimensions, qui eux aussi à leur tour sont mesurées en prenant en considération un ensemble de facteurs. La première dimension, horizontale, donne une indication sur la position concurrentielle de l'activité et la deuxième dimension, verticale mesure l'attrait du marché à moyen terme.

**Figure 20 : La matrice Mc Kinsey**

		ATTRAIT DU MARCHÉ		
		Fort	Moyen	Faible
ATOUP DE L'ENTREPRISE	Faible	Investissement croissance	Investissement sélectif	Sélectivité
	Moyen	Investissement sélectif	Sélectivité	Moisson / Désinvestissement
	Fort	Sélectivité	Moisson / Désinvestissement	Moisson / Désinvestissement

**Source** : Manuel Cartier, Helene Delacour, Olivier Joffre, op.cit., p 43.

**3-2-4-3 : La matrice Arthur D. Little** : c'est, entre autres, un outil d'analyse stratégique et de gestion du portefeuille stratégique, développé par le cabinet A.D.Little, qui permet de situer l'entreprise par rapport à la concurrence, et ce en se basant sur deux critères :

-La position concurrentielle de l'entreprise sur le secteur d'activité

-Le degré de maturité de son activité, c'est-à-dire, elle se trouve dans quelle phase du cycle de vie de l'industrie et/ou du secteur.

<sup>49</sup> Manuel Cartier, Helene Delacour, Olivier Joffre, op.cit., p 43.

L'intérêt de la matrice A.D.Little réside dans le fait qu'elle permet aux tops managers de l'entreprise de définir les orientations stratégiques en fonction des résultats de l'analyse effectuée.

### **Synthèse de la première section**

Dans cette première section, nous avons introduit les principaux concepts relatifs à la stratégie d'entreprise. Il nous a semblé opportun d'aborder en premier lieu la notion de stratégie qui trouve ses origines lointaines dans le domaine militaire comme en témoignent les travaux sur le SUN TZU qui constituent une référence en la matière.

Dans un second temps, sont abordées les notions de vision, mission, métier, objectifs et buts qui constituent en quelques sortes, les pierres angulaires dans le processus de formation de la stratégie. En effet, afin d'être efficace dans sa démarche stratégique, il faut au préalable bien définir sa mission et son métier qui reflètent la raison d'être de l'entreprise. Il faut aussi avoir une idée claire sur l'avenir de l'entreprise, pour ce faire, il est impératif de construire la vision qui servira de fil conducteur qui oriente toutes les actions et manœuvres, stratégiques ou opérationnelles soient elles. Et afin de donner du sens à son activité, motiver son personnel et le fédérer autour d'un projet commun, il faut que l'entreprise ait des objectifs et des buts précis, rationnels et quantifiables qui serviront d'indicateurs mesurant sa performance.

Dans la démarche stratégique, le diagnostic constitue l'étape décisive qui amorce le processus et renseigne les décideurs sur l'environnement externe et sur la situation interne de l'entreprise. A la lumière de ces renseignements, des choix stratégiques visant d'une part, le développement et la croissance de l'entreprise, et d'autres parts, à doter chaque domaine d'activité stratégique d'une stratégie concurrentielle adéquate, seront effectués.

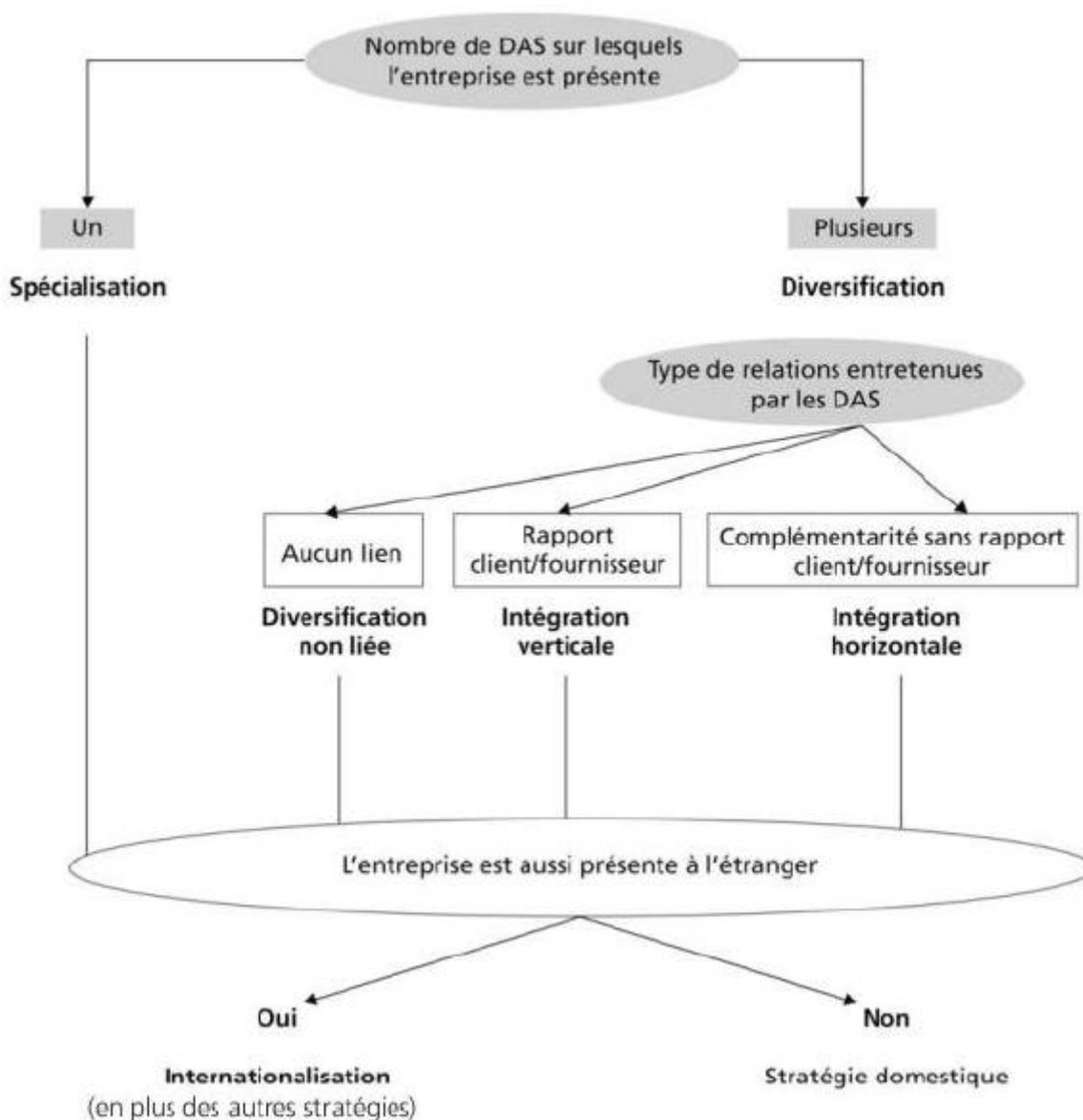
## **SECTION II : LES CHOIX STRATEGIQUES.**

A l'issue de l'analyse stratégique qui aurait identifié les problèmes auxquels se heurte l'entreprise et les opportunités qui se présentent à elle dans son environnement, tout en prenant en considération les outputs de l'analyse interne qui aurait déterminé les forces et les faiblesses en terme de ressources et de compétences, les tops managers se doivent de prendre des décisions visant la résolution des dits problèmes et la saisie des dites opportunités. Pour ce faire, des choix stratégiques au niveau corporate et au niveau DAS se présentent à eux. Dans cette seconde section, il sera question d'aborder dans un premier temps les choix stratégiques relatifs au périmètre d'activité de l'entreprise, en d'autres termes, l'entreprise va s'orienter vers un portefeuille d'activités comportant plusieurs activités, c'est-à-dire, elle opte pour la diversification ou bien au contraire, elle va se contenter d'une seule activité et d'un seul couple produit/marché ce qui signifie qu'elle aura opté pour une stratégie de spécialisation. Un deuxième questionnement mérite d'être posé toujours en ce qui concerne le périmètre d'activité, il s'agit de savoir si l'entreprise choisit de s'internationaliser, c'est-à-dire s'orienter vers des marchés extérieurs et si elle préfère la stratégie de l'intégration verticale.

Les stratégies par domaine d'activité stratégique ou bien stratégies concurrentielle feront l'objet d'une deuxième sous-section qui sera réservée aux stratégies de prix et de différenciation.

**1-Les stratégies corporate :** l'entreprise et à ce stade-là, c'est-à-dire, le choix de la stratégie d'ensemble et la gestion du portefeuille d'activités, se trouve devant deux alternatives. Soit elle choisit de répartir ses ressources sur plusieurs activités qui lui permettent d'avoir un portefeuille diversifié, soit elle opte pour la spécialisation et les ressources seront ainsi concentrées sur une seule activité. Une autre alternative peut s'offrir à l'entreprise, mais cette fois-ci c'est en dehors des frontières nationales, il s'agit de la stratégie d'internationalisation par laquelle l'entreprise pénètre les marchés internationaux.

**Figure 21 : Présentation des stratégies corporate**



**Source :** Johan bouglet, op.cit, p 145

**1-1 : La spécialisation :** Dans le cas où l'entreprise choisie de se focaliser sur un seul DAS, et ce en réponse aux exigences environnementales, ou bien parce que ses ressources et compétences ne lui permet pas de se lancer dans des nouveaux DAS, ou tout simplement parce que c'est la volonté de ses dirigeants, là, on parle de spécialisation.

**1-1-1 : Définition et formes :** « La spécialisation est une orientation simple qui consiste à axer les efforts de la firme sur un seul marché et sur un même type de produit. Souvent, il s'agit de la seule possibilité offerte à une petite entreprise qui devra son succès soit à un avantage en matière de couts, soit à une différenciation des attributs du produit ou des services fournis »<sup>50</sup>. Donc, il est de tradition de considérer la stratégie de spécialisation comme étant la plus adaptée à la PME, qui compte tenu de ses ressources n'est pas en mesure

<sup>50</sup>Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, op.cit., P233

de se diversifier, donc, il est plus judicieux pour elle de se focaliser sur une seule activité et essayer d'y avoir un avantage concurrentiel défendable. Or, la spécialisation n'est pas propre à la PME, des grandes entreprises, voire des multinationales optent pour cette stratégie qui est pertinente dans des contextes bien précis et y trouvent leur compte. C'est le cas des entreprises qui choisissent l'expansion géographique ou bien l'internationalisation tout en restant concentrées sur leur activité principale sans pour autant se lancer dans des nouvelles activités. « En termes de cycle de vie, la stratégie de spécialisation se rencontre plutôt dans les phases de lancement et de croissance... Dans les phases de maturité et de déclin, la stratégie de spécialisation ne permet plus d'assurer à l'entreprise la croissance du chiffre d'affaires et devient plus risquée »<sup>51</sup>

En ce qui concerne les formes de la spécialisation, elle est parfois étroite ou restrictive et parfois extensive. Pour ce qui est de la spécialisation restrictive, c'est lorsque l'entreprise se focalise sur une seule zone géographique et/ou un seul produit et une seule technologie spécifique. Quant à la seconde forme à savoir : l'extensive, en optant pour cette stratégie, l'entreprise s'oriente vers de nouvelles zones géographiques ou bien elle se lance dans la fabrication de nouveaux produits et/ou la satisfaction de nouveaux clients sans que cela l'amène à acquérir de nouvelles compétences.

**1-1-2 : Avantages et inconvénients :** Comme toute stratégie, la spécialisation jouit d'un certain nombre d'avantages et souffre d'inconvénients. Tout d'abord, elle permet à l'entreprise, du fait qu'elle se spécialise dans la production d'un seul produit, de produire à grande échelle, et par conséquent bénéficier des avantages liés à l'économie d'échelle et du coup avoir un avantage concurrentiel résultant des coûts faibles. Outre l'avantage lié aux coûts, la spécialisation procure à l'entreprise l'image de spécialiste et du coup bénéficier du statut d'expert en la matière, ce qui représente un actif réputationnel non négligeable.

Pour ce qui est des inconvénients, il importe de signaler le fait que trop se focaliser sur une seule activité et/ou un seul produit tout en ignorant de surveiller son cycle de vie peut avoir des effets dévastateurs sur l'entreprise, car comme on l'a indiqué précédemment, la maturité et le déclin sont des phases, ou l'entreprise doit impérativement penser à donner un nouvel élan à son activité en investissant d'avantage dans la publicité et/ou dans la R&D, faute de quoi, elle verra sans doute ses parts de marché se faire grignoter peu à peu par des concurrents ayant mis à la disposition de la clientèle des nouveaux produits présentant des meilleures caractéristiques que celles du produit de l'entreprise se trouvant en phase du déclin.

**1-2 : La diversification :** Outre la spécialisation, une autre option stratégique au niveau corporate s'offre à l'entreprise, il s'agit cette fois-ci de la diversification qui est tout à fait le contraire de la spécialisation, car il s'agit de choisir un portefeuille d'activités varié.

**1-2-1 : Définition et formes :** Se diversifier consiste pour une entreprise à se lancer dans des activités nouvelles pour elle, tant en termes de produits que de nouveaux marchés<sup>52</sup>. L'entreprise a recours à cette stratégie de diversification pour de multiples raisons, une

---

<sup>51</sup> Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, op.cit., P234

<sup>52</sup> Benoit DEMIL, Xavier LECOCQ, Vanessa WAENER, op.cit., p 181

activité de base en phase de maturité ou de déclin la pousse à chercher à varier son portefeuille d'activités pour se prémunir contre les risques que fait courir cette activité défaillante. Dans ce cas-là, l'entreprise est dans une logique défensive. Elle peut aussi avoir une logique offensive lorsqu'elle cherche à placer et à utiliser ses ressources disponibles qu'elle ne s'en sert pas pour le moment.

Pour ce qui est des formes de la diversification, parmi plusieurs typologies disponibles dans la littérature, on en a retenu la suivante :

-La diversification concentrique (liée) : Dans ce type de diversification, l'entreprise se lance dans des activités ayant une relation avec ses activités traditionnelles en terme de technologie utilisée, de clientèle, de distribution...etc. ce qui fait que l'entreprise et après avoir bien maîtrisé et construit sa base de compétences, elle s'en sert pour pénétrer d'autres couples produit/marché. Le recours à la diversification concentrique permet de créer des synergies entre les activités qui font l'objet de ce type de diversification et par conséquent une meilleure utilisation des ressources et compétences disponibles.

-La diversification conglomerale (non liée) : Elle consiste à créer un portefeuille d'activités varié, dans lequel les activités n'ont aucune relation entre elles. Si l'objectif de la diversification concentrique est la création des synergies. Il en est tout autrement de la diversification conglomerale, vu que l'entreprise en choisissant ce type de diversification vise à créer un certain équilibre dans son portefeuille d'activités en se lançant dans des activités nouvelles qui seraient en mesure de compenser les activités se trouvant en phase de déclin. De même, une entreprise peut choisir de diversifier ses activités dans des secteurs dont le cycle économique est inversé par rapport au cycle de ses produits actuels<sup>53</sup>

**1-2-2 : Avantages et inconvénients :** La diversification constitue une étape logique et nécessaire dans le cycle de développement de l'entreprise. Une entreprise en quête de croissance passera tout naturellement par la phase de diversification qui se caractérise par un certain nombre d'avantages qui se présentent comme suit : elle permet tout d'abord à l'entreprise de réduire et de contenir les risques liés à la spécialisation et allouer ainsi efficacement ses ressources et compétences sur plusieurs domaines d'activité. Outre, le fait de se prémunir contre les risques que fait courir la spécialisation, la diversification permet aussi à l'entreprise de bénéficier de plusieurs types d'économies de coûts, dont les économies de champ, économies d'intégration et celles liées à l'instauration d'une sorte de marché financier interne.

Quant aux inconvénients de la diversification : « la difficulté de gérer simultanément des activités aux logiques différentes et le défi organisationnel correspondant qui constituent l'inconvénient majeur. A cela s'ajoute le risque de dispersion des ressources et de non atteinte des tailles critiques qui déterminent la viabilité d'une position sur le marché »<sup>54</sup>.

**1-3 : L'intégration verticale :** Nous allons dans ce qui suit définir ce que c'est une stratégie d'intégration verticale et aborder ensuite ses avantages et inconvénients.

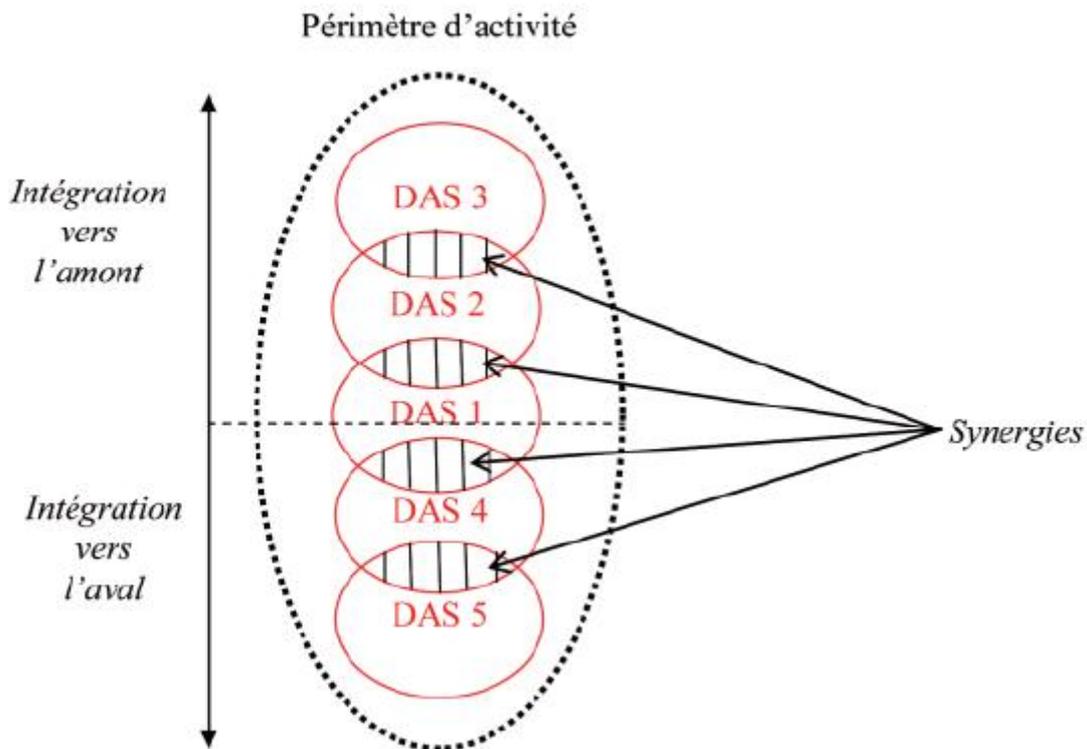
---

<sup>53</sup> Raymond-Alain Thiétart, Jean-Marc Xuereb, stratégies, Dunod, Paris, 2005, p224

<sup>54</sup> Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier, op.cit., p158

**1-3-1 : Définition et formes :** « La stratégie d'intégration verticale consiste pour une entreprise à prendre en charge des opérations en amont et/ou en aval d'une position d'origine dans la chaîne de fabrication et de commercialisation d'un produit »<sup>55</sup>. De cette définition on déduit que l'intégration verticale peut être en amont ou bien en aval.

**Figure 22 : La stratégie d'intégration verticale**



**Source :** Johan Bouglet, op.cit., p164

-*L'intégration verticale amont* : elle consiste pour l'entreprise à acquérir les activités de ses fournisseurs qui lui mettent à disposition les matières premières et/ou la technologie indispensable à son activité principale et du coup elle devient son propre fournisseur.

-*L'intégration verticale aval* : contrairement à l'intégration verticale en amont qui consiste en l'acquisition des activités qui précèdent à l'activité de l'entreprise, l'intégration verticale aval consiste en l'acquisition par l'entreprise des activités qui suivent et qui dépendent de son activité principale. En d'autres termes, elle se substitue à ses clients distributeurs.

Le lancement de ces nouvelles activités (en amont et/ou en aval) se fait de deux manière, soit l'entreprise crée elle-même les actifs nécessaires à l'exercice de ces nouvelles activités, ce qui renvoie à la notion de croissance interne, soit elle procède par le rachat direct des sociétés de ses clients et fournisseurs (croissance externe).

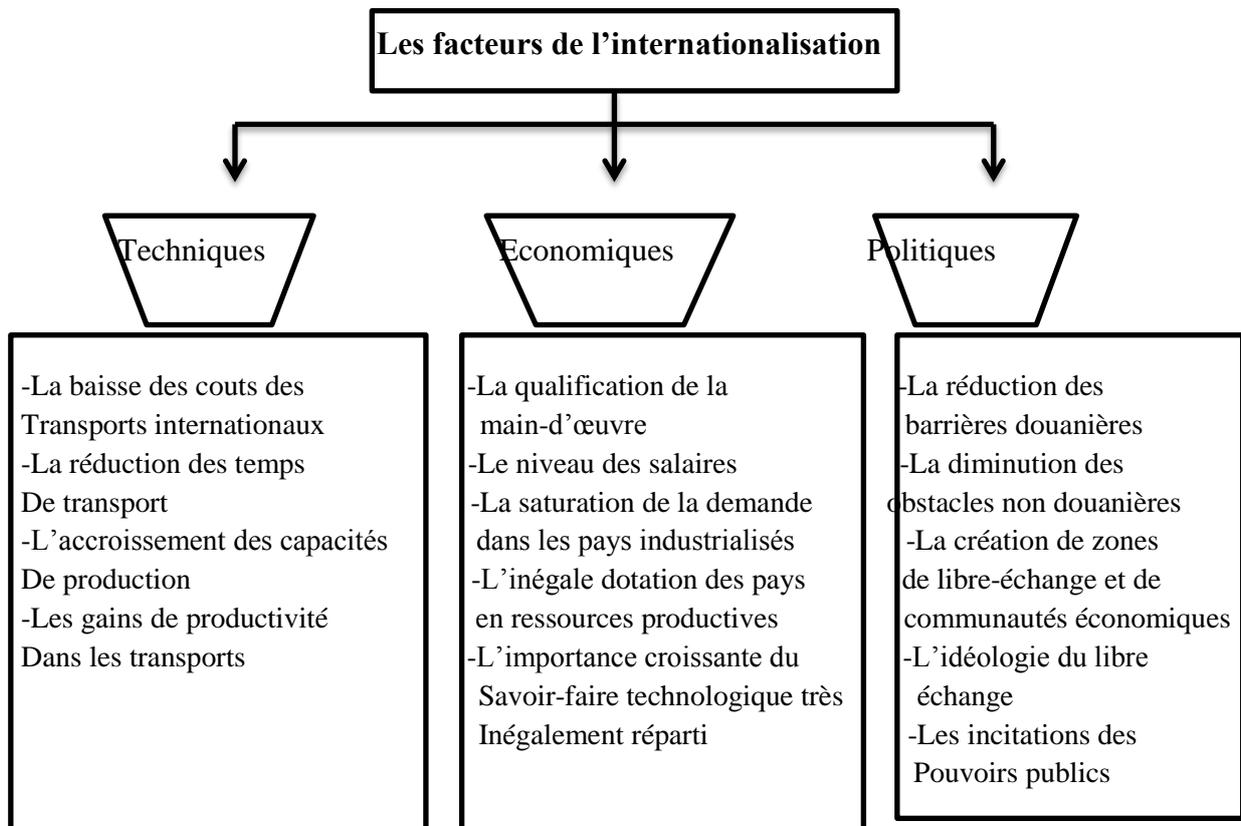
**1-3-2 : Avantages et inconvénients :** la stratégie d'intégration verticale avec ses deux formes procure à l'entreprise des avantages et des inconvénients qui peuvent être résumés dans ce qui

<sup>55</sup> Benoit DEMIL, Xavier LECOCQ, Vanessa WAENER, op.cit., p 178

suit : Tout d'abord, en ce qui concerne les avantages que l'entreprises tire de l'intégration verticale sont d'ordre : technique, financier et concurrentiel. Pour ce qui est des avantages techniques, elle lui permet de rationaliser les opérations productives, ainsi qu'un meilleur contrôle de la qualité compte tenu qu'elle s'approprie les services de ses fournisseurs et pourra ainsi améliorer la qualité de ses inputs. Quant aux avantages d'ordre financier, l'entreprise s'approprie les marges bénéficiaires de ses fournisseurs et clients en renonçant à leurs prestations. Un autre avantage financier réside dans la réduction des couts de transaction. Enfin, en ce qui concerne les avantages dans le domaine concurrentiel, l'intégration verticale est de nature à augmenter le pouvoir de marché de l'entreprise. Elle permet aussi à l'entreprise de s'échapper au pouvoir de négociation des fournisseurs en renonçant à leurs services.

**1-4 : L'internationalisation :** A l'ère de la mondialisation, la stratégie d'internationalisation est devenue monnaie courante pour les entreprises ayant atteint une certaine taille et ayant acquis une certaine expérience leur permettant de pénétrer, comme une première étape dans le processus d'internationalisation, des nouveaux marchés se trouvant hors des frontières nationales. Cette stratégie qui semble être propre aux grandes entreprises est de plus en plus accessible aux PME. Plusieurs facteurs conduisent les entreprises à s'internationaliser tel qu'illustré dans la figure suivante :

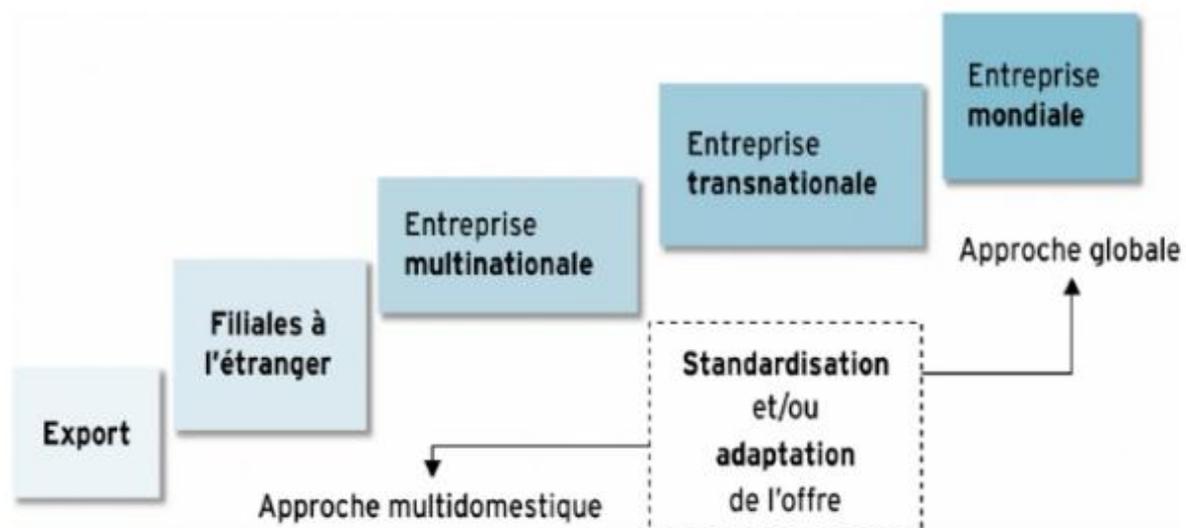
**Figure 23 : Les facteurs de l'internationalisation**



**Source :** Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, Management, BERTI Editions, 5<sup>ème</sup> édition, Alger, 2011, p 467

**1-4-1 : Définition et formes :** l'internationalisation consiste en la présence de l'entreprise et/ou de ses produits et services dans des marchés hors des frontières nationales. Au stade des choix stratégiques, l'entreprise doit effectuer ses choix en matière de la consistance de son portefeuille d'activités, elle doit aussi décider de l'étendue de ses activités point de vue géographique et c'est là que se pose la question d'aller vers l'internationalisation ou bien au contraire se contenter du marché national. Cette stratégie d'internationalisation passe par un certain nombre d'étapes tel qu'illustré à la figure suivante :

**Figure 24 : Quelle présence géographique ?**



**Source :** <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/internationalisation-307668.htm>, consulté le :

La première étape de l'internationalisation consiste tout simplement à exporter les produits fabriqués dans le pays d'origine de l'entreprise vers des pays étrangers, ce qui représente des nouveaux débouchés pour l'entreprise. Une deuxième étape plus avancée et plus compliquée que la première consiste à s'implanter dans les pays étrangers visés par l'entreprise pour y produire directement ou bien pour y commercialiser par elle-même ses produits. Cette présence peut s'effectuer en créant des partenariats sous forme de licence ou franchise avec des partenaires locaux qui connaissent mieux le marché local. L'entreprise peut aussi devenir multinationale en étant présente dans plusieurs pays avec des sociétés jouissant d'une autonomie leur permettant de mettre à la disposition de la clientèle des offres plus adaptées qui tiennent compte des spécificités locales. Lors de la quatrième étape du processus d'internationalisation, l'entreprise prend la forme d'une transnationale qui implante ses activités en fonction des atouts présents dans les différents pays à travers le monde, c'est le cas des entreprises qui délocalisent certaines de leurs activités pour bénéficier de la main d'œuvre bon marché et réaliser ainsi des économies en matière de coûts de production.

La dernière étape du processus d'internationalisation tel qu'illustré dans la figure 23 permet à l'entreprise de devenir une entreprise mondiale qui ne s'identifie plus à aucun pays.

**1-4-2 : Avantages et inconvénients :** Pour ce qui est des avantages liés à la stratégie d'internationalisation, le modèle OLI de Dunning<sup>56</sup> résume bien le profit que l'entreprise peut en tirer

**Tableau 02 : Le modèle OLI**

Avantage spécifique (O)	Avantage de localisation (L)	Avantage d'internationalisation
Propriété technologique	Ecart de coûts des facteurs	
Différenciation des produits	Qualité des facteurs	Contrôle de la fabrication
Economies d'échelle	Coûts de transport et de communication	Contrôle des débouchés
Ressources disponibles en capitaux, hommes	Proximité de marchés	Possibilités d'entente
Expérience antérieure en multinationalisation	Distance psychologique	Négociation avec les pouvoirs locaux
...	...	...

**Source :** Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier, op.cit, p162

**2 : Les stratégies concurrentielles :** Contrairement à la stratégie corporate qui engage l'ensemble de l'entreprise et qui vise l'allocation de ses ressources en fonction des choix opérés quant à l'étendu et la composition de son portefeuille d'activité, la stratégie concurrentielle se situe au niveau des DAS qui sont identifiés et constitués grâce à la segmentation stratégique qu'on en a parlé précédemment. Elle vise à doter chacun des DAS d'une stratégie concurrentielle visant l'obtention d'un avantage concurrentiel et qui tient compte d'un certain nombre de facteurs qui se présentent comme suit<sup>57</sup> :

- La croissance du secteur
- La position concurrentielle
- La consolidation du portefeuille.

Parlant de l'avantage concurrentiel, celui-ci s'obtient « lorsque l'écart entre la valeur qu'il crée pour ses clients et les coûts engagés pour cela est supérieur à l'écart équivalent chez ses concurrents »<sup>58</sup>.

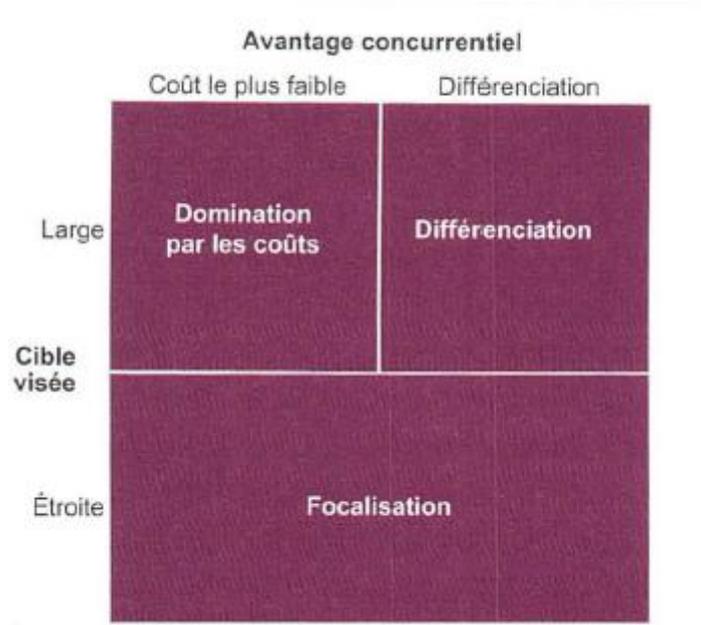
**2-1 : Les stratégies génériques :** Michael Porter parle de trois stratégies génériques de nature à permettre à chacun des DAS de détenir un avantage concurrentiel.

<sup>56</sup> Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier, op.cit., p162

<sup>57</sup> Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, Stratégie, éditions d'organisation, Paris, 2004, P213

<sup>58</sup> Gerry Johnson et al, op.cit, p267

**Figure 25 : Les trois stratégies génériques selon Michael Porter**



**Source :** Gerry Johnson et al, op.cit., p239

**2-1-1 : La domination par les coûts :** « Les stratégies des coûts consistent à définir un prix inférieur à celui proposé par les concurrents pour une même valeur perçue »<sup>59</sup>. De cette définition, on peut dire que la stratégie de domination par les coûts repose sur les efforts déployés par l'entreprise en vue d'obtenir un gain en matière de coûts, qui s'obtient en ayant recours à certains mécanismes et pratiques de nature à compresser et abaisser les coûts de production à un niveau inférieur à la moyenne du secteur afin de pouvoir vendre à des prix compétitifs avec la même valeur du produit. Ce qui signifie que la stratégie des coûts ne doit pas se faire au détriment de la qualité. Quant aux bonnes pratiques qui contribuent à la diminution des coûts, il y'a lieu de citer quatre facteurs pouvant être mobilisés pour obtenir une stratégie de prix <sup>60</sup> :

-*Les coûts d'approvisionnement* : si l'entreprise est en mesure de s'approvisionner en matière premières et en énergie à des prix bas, elle aura ainsi la possibilité de mettre à la disposition de son marché des produits à des prix inférieurs à ceux proposés par la concurrence. Chose qui lui permettra sans doute de s'accaparer d'une grande part de marché.

-*Les économies d'échelle* : le fait d'avoir des parts de marché considérables permet à l'entreprise de produire à grande échelle pour pouvoir satisfaire la demande, et par conséquent réaliser des économies d'échelle en répartissant les coûts fixes sur cette grande quantité de produits.

<sup>59</sup> Johan Bouglet, op.cit., p89

<sup>60</sup> Gerry Johnson et al, op.cit, p240

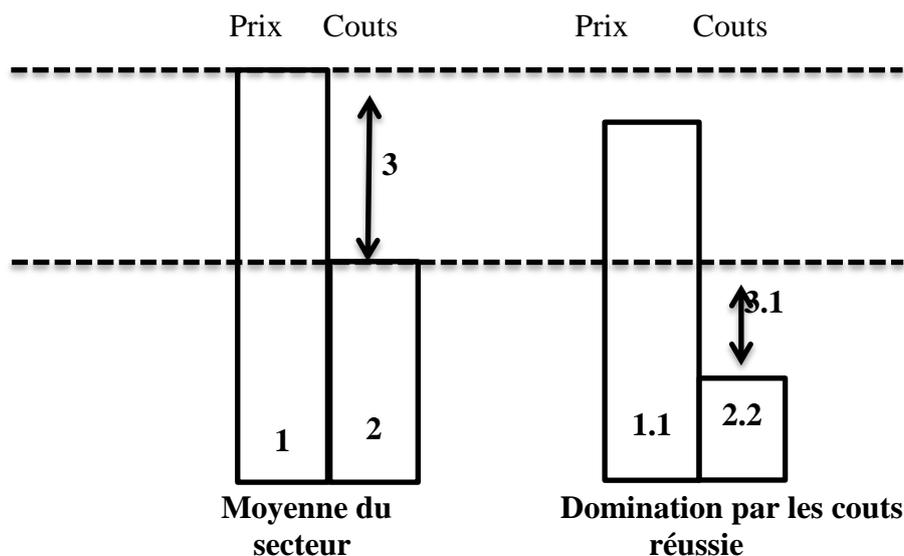
-*L'expérience* : Comme on l'a abordé précédemment, l'effet d'expérience qui résulte de l'expérience accumulée de l'entreprise et de son personnel dans son domaine d'activité, laquelle expérience lui permet de mieux maîtriser les différents procédés et processus de production et de distribution et par conséquent être plus efficace et efficient en terme de coûts, chose qui se traduit par la réduction au minimum des pertes et défaillances dans la production qui représentent des charges en plus à supporter par l'entreprise.

-*Les innovations* : tout le monde s'accorde sur le fait que la mise en place des nouveaux procédés de production innovants résultants des innovations réalisées au sein des services R&D de l'entreprise ou bien acquise sur le marché, lui permet la compression des coûts de production et de distribution et les exemples ne manquent pas pour le démontrer. Le cas de la firme IKEA en est l'exemple le plus probant. En fait IKEA a procédé à l'externalisation de l'activité d'assemblage de ses meubles en simplifiant au maximum cette opération pour la rendre faisable par le client lui-même. Cette innovation a permis à IKEA de réaliser d'énormes économies en termes de production et de distribution.

Afin que la stratégie de coûts soit efficace et atteindra les objectifs qui lui sont assignés, il faut que les coûts soient significativement abaissés à un certain niveau permettant à l'entreprise de dégager des marges significatives plus importantes que celles moyennement réalisées dans le secteur, faute de quoi, cette stratégie mènera à l'échec et n'apportera aucun avantage à l'entreprise.

Les deux figures suivantes 26 et 27 illustrent bien cette équation de coûts et des prix

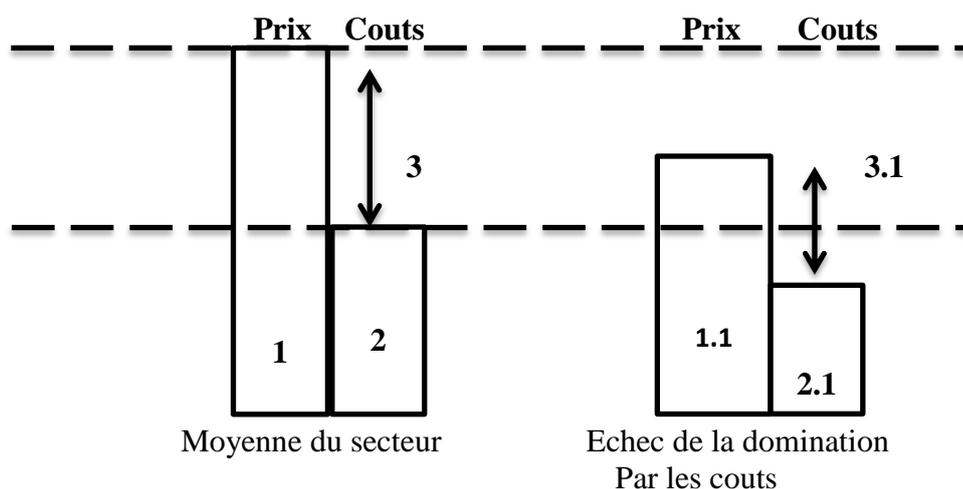
**Figure 26 : L'efficacité d'une stratégie de domination par les coûts**



**Source** : Richard Sopranot, Stratégie des organisations, Hachette, Paris, 2010, p120

« Comme le montre la figure ci-dessus, la domination par les coûts est considérée comme un succès des lors qu'elle permet de pratiquer des prix inférieurs à ceux des concurrents de référence (1.1 par rapport à 1 sur le schéma), de supporter des coûts plus bas qu'eux (2.1 par rapport à 2) et donc de générer une marge supérieure (3.1 par rapport à 3) »<sup>61</sup>.

**Figure 27 : L'échec d'une stratégie de domination par les coûts**



**Source:** Richard Soprano, op.cit, 121

« La domination par les coûts sera un échec si l'entreprise ne parvient pas à abaisser suffisamment ses coûts afin d'obtenir une marge supérieure à la moyenne du secteur. Comme le montre la figure ci-dessus, la firme a des prix inférieurs à ceux des concurrents (1.1 par rapport à 1) et dispose d'une offre attractive mais ses coûts sont trop proches de la moyenne des concurrents (2.1 par rapport à 2), ce qui se traduit par une marge inférieure à la moyenne du secteur (3.1 par rapport à 3) »<sup>62</sup>.

La stratégie de domination par les coûts procure à l'entreprise qui la pratique des avantages et peut aussi engendrer des risques. Le tableau ci-dessous recense les avantages et inconvénients liés à la stratégie de coûts.

**Tableau 03 : Risques et avantages principaux de la domination par les coûts**

<b>La domination par les coûts</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existence d'un seuil de réduction des coûts lié au caractère incompressible de certains d'entre eux (par exemple les salaires)</li> <li>-Risque de standardisation de l'offre liée à la compression des coûts qui peut freiner l'adaptation aux nouvelles exigences de la demande</li> </ul>

<sup>61</sup> Richard Soprano, op.cit., p120

<sup>62</sup> Ibid, p121.

<b>Risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Risque de guerre des prix liée à la conquête des parts de marché qui se traduit par une baisse des marges et parfois la disparition des acteurs les moins efficaces</li> <li>-Risque d'émergence d'une nouvelle technologie qui peut annuler l'effet d'expérience accumulée par la firme et le volume qu'elle réalise</li> </ul>
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Maîtriser la menace des produits de substitution car l'attractivité du prix contribue à garder les clients captifs</li> <li>-Neutraliser le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs car le volume réalisé permet de représenter une part importante de leur chiffre d'affaires</li> <li>-Eriger une barrière à l'entrée car la contrainte du nombre de clients peut s'avérer dissuasive pour les entrants potentiels.</li> <li>-Pour la firme leader, évincer les acteurs les moins efficaces en cas de guerre des prix</li> </ul>

**Source:** Adapté de Richard Sopranot, op.cit, 124

**2-1-2 : La différenciation :** « la stratégie de différenciation consiste pour l'entreprise à mettre au point une offre dont le caractère unique est reconnu et valorisé par le client »<sup>63</sup>.

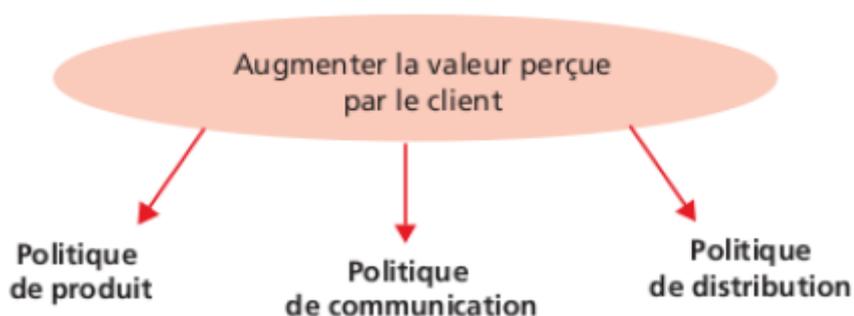
Donc, dans une stratégie de différenciation et contrairement à la stratégie des prix, l'enjeu majeur n'est pas les coûts bas, mais plutôt la valeur perçue par le client qui doit être différente de celle des produits mis sur le marché par les concurrents. Ce qui fait que tout se joue au niveau de la perception qu'a le client du produit différencié de l'entreprise. Cette différenciation peut s'effectuer vers le haut en dotant le produit d'une valeur supérieure à celle de la concurrence, ou bien vers le bas, en mettant au point des produits différenciés vers le bas.

*La stratégie de différenciation vers le haut :* « Elle nécessite de disposer des moyens permettant à l'entreprise d'offrir un bien ou un service d'une qualité supérieure. Insistons sur le fait que c'est la qualité perçue par le client, et non la valeur intrinsèque, qui est déterminante »<sup>64</sup>. Pour pouvoir réussir une telle différenciation, l'entreprise s'appuie sur un certain nombre de leviers tel qu'illustré à la figure suivante :

<sup>63</sup> Bertrand Giboint, la boîte à outils de la stratégie, Dunod, Paris, 2012 ; p72

<sup>64</sup> Johan Bouglet, op.cit. , p96

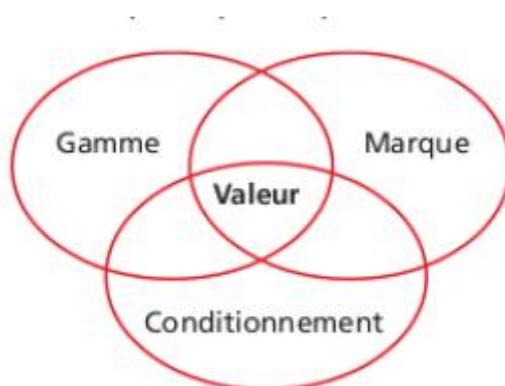
**Figure 28 : Les leviers de la stratégie de différenciation vers le haut**



**Source :** Johan Bouglet, op.cit., p97

Le premier levier qui a trait au produit lui-même, consiste à ce que l'entreprise fasse en sorte que le client ait le sentiment que le produit se caractérise par une valeur ajoutée bien meilleure que les autres produits concurrents, et cela peut se faire en ayant recours à :<sup>65</sup> la gamme, la marque et le conditionnement. Pour ce qui est de la gamme, l'entreprise se différencie en ayant une gamme large et profonde qui est de nature à satisfaire tous les besoins du consommateur quel qu'il soit. Quant à la marque, il est évident qu'un produit jouissant d'une notoriété importante tirée elle-même de la notoriété de l'entreprise qui la produit n'aura pas de difficulté à s'imposer sur le marché comme un produit différencié. Enfin, en ce qui concerne le conditionnement, il vise à rendre le produit plus attirant en prêtant attention à la couleur, l'esthétique...etc.

**Figure 29 : La politique de produit**



**Source :** Johan Bouglet, op.cit. , p97

Pour ce qui est du deuxième levier, il concerne la politique de communication, qui consiste à doter le produit ou service de l'entreprise d'une stratégie de communication visant à le faire connaître auprès du marché, et faire en sorte que le lancement du produit s'accompagne d'une publicité agressive de nature à toucher le grand nombre possible de consommateurs.

<sup>65</sup> Johan Bouglet, op.cit. , p96

Enfin, en ce qui concerne le troisième levier de la stratégie de différenciation vers le haut, il s'agit de la politique de distribution qui consiste à bien choisir les canaux par lesquels le produit de l'entreprise sera écoulé et qui constituent son réseau de distribution. Ce dernier, l'entreprise pourra en faire une source de différenciation.

*-La stratégie de différenciation vers le bas :* « Elle consiste à commercialiser des biens ou des services dont la valeur perçue est faible »<sup>66</sup> L'entreprise peut avoir recours à ce type de différenciation en périodes de crise ou le consommateur préfère le prix à la qualité.

La réussite de la stratégie de différenciation requiert la réunion par l'entreprise de certaines conditions. Cette stratégie de différenciation peut avoir des avantages, comme elle peut avoir des risques. Le tableau ci-dessous relate les trois aspects de la différenciation, à savoir : conditions de réussite, avantages et risques.

**Tableau 04 : Les conditions de réussite, risques et avantages principaux de la différenciation**

	<b>La différenciation</b>
<b>Conditions de réussite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Forte sensibilité des clients à la différenciation (et faible sensibilité au prix) car si tel n'est pas le cas, une telle stratégie ne permet pas d'appliquer un prix plus élevé que la concurrence</li> <li>- Possibilité de différencier le produit car si tel n'est pas le cas, le prix risque d'être la seule arme concurrentielle</li> <li>-Suivre les évolutions des attentes des clients pour que la différenciation opère durablement</li> <li>-Identification des éléments de l'offre fortement valorisés par les clients au point d'accepter un surprix et mal servis par les concurrents</li> <li>-Communiquer la différenciation auprès des clients potentiels</li> <li>-Parfaite visibilité du comportement des coûts de différenciation car si tel n'est pas le cas l'entreprise n'est pas en capacité d'identifier les activités sur lesquelles elle doit progresser pour sauvegarder ses marges et prend les risques que le surprix soit sans effet sur la marge.</li> <li>-Course constante à la différenciation afin d'accroître la valeur de l'offre et conserver l'avance face à des concurrents qui eux aussi progressent en matière d'attractivité de l'offre.</li> </ul>
<b>Risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existence d'un seuil de différenciation lié au niveau maximal de prix que le client est prêt à payer pour acquérir un produit</li> <li>-Risque d'augmentation substantielle des coûts lié à la course à la différenciation</li> <li>-Risque d'une mauvaise évaluation des éléments d'offre auxquels les clients accordent de la valeur et/ou des coûts engendrés par la créer</li> <li>-Risque d'une différenciation excessive qui limite l'offre aux clients les plus fortunés</li> <li>-Difficulté à évaluer le surcoût occasionné par le surcroît de valeur</li> </ul>

<sup>66</sup> Johan Bouglet, op.cit , p111

	-Difficulté à évaluer ce que le client est prêt à payer pour le surcroît de valeur
<b>Avantages</b>	-Affronter les menaces des produits du substitution car l'attractivité de l'offre ne contribue à garder les clients captifs -Neutraliser le pouvoir de négociation des clients car la différenciation engendre l'unicité de l'offre -Permet d'ériger une barrière à l'entrée car le développement de la différenciation est un processus long (l'acquisition des ressources et le développement des capacités prend du temps), difficile (les connaissances requises supposent de nombreux essais-erreurs) et coûteux (importance des ressources à consacrer pour accéder aux capacités requises) -Eviter la concurrence frontale sur les prix et la contrainte de conquête de parts de marché : la contrainte de volume de clients et la pression sur les coûts sont moindres par rapport à la recherche d'un avantage basé sur les coûts)

**Source:** Richard sopranot, op.cit, p 129

**2-1-3 : La focalisation :** cette stratégie dénommée aussi la concentration, et comme son nom l'indique consiste en la focalisation sur un seul segment ou un nombre très limité de segments de marché tout en faisant en sorte que l'entreprise ait un avantage concurrentiel basé soit, sur les coûts, c'est-à-dire vendre à des prix concurrentiel, soit sur la différenciation, qui consiste à mettre sur le marché un produit différencié vers le haut ou bien vers le bas. En d'autres termes l'entreprise opte pour une niche de marché et essaie d'y avoir un avantage concurrentiel tout en érigeant des barrières à l'entrée. Quant aux facteurs clé de succès relatifs à la focalisation, sont ceux abordés précédemment (prix, différenciation) sauf que cette fois ci, ils ne seront appliqués que pour une niche bien précise.

Pour pouvoir réussir une stratégie de focalisation, il faut qu'un certain nombre de conditions soit réuni.

**Tableau 05 : Les conditions de réussite de la focalisation**

	<b>La focalisation</b>
<b>Conditions de réussite</b>	-Existence de segments spécifiques (en termes de besoins notamment) par rapport aux autres segments du marché qui justifie de se concentrer sur l'un d'entre eux -Segment mal servi (ou sous-exploité) en termes de différenciation par les concurrents car il présente pour ces derniers un surcout d'adaptation significatif-ce qui se traduit par une opportunité de stratégie de concentration fondée sur la différenciation -Segment sur lequel les concurrents supportent des coûts d'adaptation qui rendent les prix peu attractifs pour la cible-se qui se

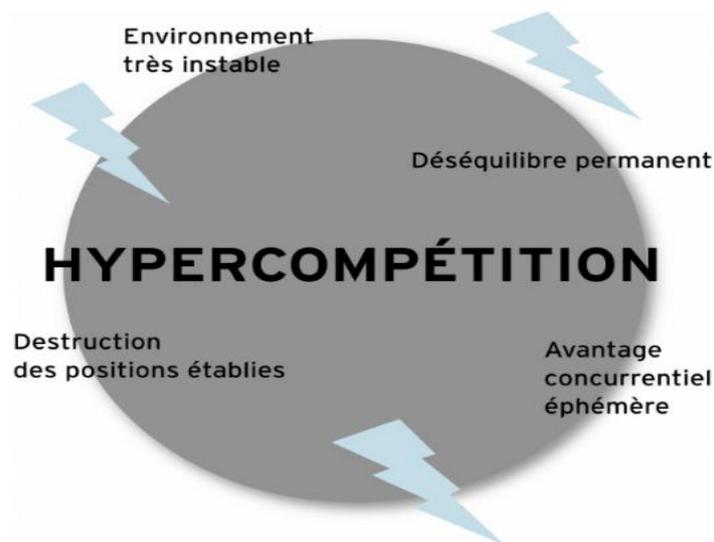
	traduit par une opportunité de stratégie de concentration fondée sur la domination par les couts
--	--

Source: Richard Sopranot, op. cit, p130

## 2-2 : Les interactions stratégiques :

**2-2-1 : L’hypercompétition :** Lorsque l’environnement et/ou le secteur d’activité se caractérise par une grande incertitude et un dynamisme rendant les règles du jeu concurrentiel changeant et les facteurs clé de succès difficilement identifiables, là, on a affaire à une hypercompétition qui est définie par D’Aveni R comme : « Cet environnement instable et cette concurrence toujours renouvelée. L’hypercompétition résulte donc à la fois des caractéristiques de l’environnement et des actions des entreprises »<sup>67</sup> . De ce qui précède, on comprend que dans une situation d’hypercompétition, l’environnement est dynamique, incertain et en perpétuel changement et les entreprises qui y activent le rendent d’avantage turbulent en ayant recours à des pratiques de nature à déstabiliser le marché. Dans un tel contexte, il convient de signaler que l’avantage concurrentiel n’est plus une chose acquise, et pour faire face à cette situation, l’entreprise est appelée à se transformer en permanence. Pour ce faire, elle doit faire preuve de réactivité, d’innovation, de souplesse et d’une grande capacité à se transformer<sup>68</sup>

**Figure 30 : L’hypercompétition**



Source : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/hypercompétition-307724.htm#>

<sup>67</sup> Laurence Lehmann –Ortega et al, Strategor, 7<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2016, p249

<sup>68</sup> <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/hypercompétition-307724.htm#>, consulté le: 15/13/2019

. Il est à rappeler que la concurrence dans un contexte d'hypercompétition diffère significativement de la compétition statique telle qu'illustré dans le tableau suivant :

**Tableau 06 : La compétition statique et l'hypercompétition**

Compétition statique	Hypercompétition
Environnement relativement stable	Environnement dynamique et instable
Technologie stable	Changement permanent de technologie aux différents stades de la chaîne de valeur
Compétition sur les prix et les coûts	Nouvelles formes de compétition sur la valeur créée pour le client
Frontières entre DAS stables	Frontières entre DAS floues
Distinction claire entre stratégies business et corporate	Distinction floue entre stratégies business et corporate
Avantage compétitif durable	Avantage compétitif éphémère, remis en cause en permanence
Barrières à l'entrée, effet d'expérience	Flexibilité dynamique, « continuous morphing »
Actifs stratégiques durables	Dépréciation rapide des actifs, création de nouvelles ressources et compétences spécifiques, capacités dynamiques
Peu d'innovation	Innovation permanente
Stabilité stratégique	Agilité stratégique
Organisation relativement stable	Flexibilité organisationnelle

**Source :** Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, op.cit., p215

**2-2-2 : La coopération :** Dans le domaine de la concurrence, il n'y a pas que l'affrontement entre les concurrents au sein d'un marché donné. Parfois, la coopération peut aussi s'avérer utile et bénéfique pour les entreprises qui tissent des liens de collaboration entre elles en vue de faire face d'une façon collective aux menaces émanant de la concurrence qui est de plus en plus rude et pesante. En effet, l'entreprise ne peut pas supporter seule les coûts et les dangers occasionnés par les concurrents. « D'ailleurs, l'avantage concurrentiel ne résulte pas toujours uniquement de l'affrontement, la collaboration entre plusieurs organisations sur un marché peut leur donner un avantage sur les autres concurrents présents ou sur des entrants potentiels »<sup>69</sup>.

### 2-2-3 : La théorie des jeux :

« La théorie des jeux permet de modéliser les décisions et de prévoir leur résultat dans des conditions d'interaction stratégique. À partir de la compréhension des interactions entre différents joueurs sur un marché, une entreprise peut mettre en place des stratégies gagnantes. Un jeu, représenté sous forme de matrice ou d'arbre, comporte trois éléments : les joueurs, les règles (stratégies possibles) et les gains associés à chaque combinaison de stratégie »<sup>70</sup>

<sup>69</sup> Gerry Johnson et al, op.cit. , p257

<sup>70</sup> Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, op.cit., 130

### **Synthèse de la deuxième section**

Dans cette deuxième section, il a été question de traiter des choix stratégiques qui sont effectués à la lumière des résultats et outputs du diagnostic stratégique. Il s'agit bien évidemment des choix au niveau corporate et au niveau de chaque domaine d'activité stratégique. Pour ce qui est des choix portant sur la stratégie d'ensemble, là les décideurs se posent des questions relatives au périmètre d'activité de l'entreprise, ou bien sur la consistance de son portefeuille d'activités. Est-il pertinent de se spécialiser et concentrer tous les efforts et les ressources dont dispose l'entreprise sur un seul DAS, ou bien au contraire, il serait utile de se diversifier ? faut-il se contenter du marché local, ou bien, il serait plus judicieux de pénétrer des marchés à l'extérieur ? Les réponses apportées à ces questions permettront de délimiter le champ d'action de l'entreprise.

Quant aux choix relatifs aux domaines d'activité stratégiques, il s'agit de formuler pour chacun des DAS constituant le portefeuille d'activité de l'entreprise, une stratégie concurrentielle permettant d'avoir un avantage concurrentiel qui soit basé sur le prix ou la différenciation. Il peut aussi résulter de la focalisation qui consiste à se concentrer sur une niche en essayant d'y avoir un avantage en termes de prix ou de différenciation.

En sus de ces trois stratégies, communément appelées stratégies génériques, l'entreprise peut aussi avoir recours à d'autres interactions stratégiques à l'instar de l'hypercompétition, la coopération et la théorie des jeux

## CONCLUSION DU CHAPITRE 01

Dans ce premier chapitre qui se veut un chapitre introductif, nous avons abordé l'essentiel des notions et pratiques managériales relevant du domaine de la stratégie d'entreprise et du management stratégique dans le but de cerner le cadre de référence qui régit la démarche stratégique. Notre intérêt s'est ainsi centré en premier sur une délimitation conceptuelle du concept de la stratégie d'entreprise et une mise en exergue des principaux outils d'analyse qui lui ont été dédiés. Ainsi, La prise de décision stratégique obéit à une démarche formalisée contenant un certain nombre d'étapes comme en témoigne le modèle LCAG de la Harvard Business School dont entre autres le diagnostic stratégique qui constitue la première étape permettant de se renseigner sur son environnement avec ses différentes dimensions, en l'occurrence, macro et micro et les interactions qui s'y passent. Cela permet d'identifier les menaces et les opportunités qui peuvent surgir. « Il faut avoir les moyens de sa stratégie » une citation qui s'applique pertinemment en stratégie d'entreprise. En effet, outre le diagnostic externe aboutissant à l'identification des opportunités et des menaces, le diagnostic interne, quant à lui permet de faire l'inventaire des ressources et compétences de l'entreprise et d'en faire ressortir les forces et faiblesses. En somme, le modèle SWOT qui renvoie aux deux aspects de l'analyse stratégique et qui a vu le jour dans les années 70, a fait ses preuves et il est toujours d'actualité au vu qu'il est toujours utilisé par les grands cabinets de conseils internationaux et par les tops managers dans les entreprises toutes taille confondue.

L'environnement qui était jadis stable et prévisible est devenu aujourd'hui turbulent et imprévisible, chose qui a forcé le passage de la planification stratégique qui se caractérise par une certaine rigidité au Management stratégique qui permet de faire face à cet environnement en question grâce aux outils et techniques y afférents.

Nous nous sommes intéressés en second au développement et à la croissance de l'entreprise, deux maîtres mots dans la stratégie. Pour ce faire, l'entreprise doit faire l'arbitrage entre plusieurs stratégies se situant à trois niveaux : Corporate, DAS, et fonctionnel. Le choix de la stratégie adéquate s'effectue en fonction des résultats de l'analyse SWOT tout en prenant en considération la vision et les valeurs des dirigeants de l'entreprise.

Pour conclure, on peut dire que, si l'entreprise veut être l'acteur de son avenir, elle n'a qu'à faire appel au Management stratégique qui lui permet sans doute de mieux appréhender son environnement avec une démarche formalisée obéissant à des règles et des normes strictes capables de donner du sens aux décisions prises par les différents preneurs de décisions dans l'entreprise.

## **CHAPITRE 02**

# **FIRME, STRATEGIE ET ENVIRONNEMENT ENTRE ADEQUATION ET INTENTION STRATEGIQUE**

Il est bien connu que la stratégie d'entreprise est passée par plusieurs étapes et a connu maintes transformations. Cette évolution est due au changement permanent qu'a connu le contexte dans lequel se conçoit la stratégie. Tantôt, un environnement stable, homogène et prévisible et tantôt turbulent, hétérogène et imprévisible. Il importe aussi d'indiquer que même la réflexion stratégique des chercheurs et praticiens évoluait en parallèle du changement environnemental pour pouvoir y faire face. D'ailleurs, la question des relations entre les organisations et leur environnement occupe une place centrale dans les théories des organisations et en stratégie d'entreprise depuis les années 1960<sup>71</sup>

En effet, après avoir eu un comportement déterministe vis-à-vis de l'environnement, c'est-à-dire, subir les changements environnementaux tout en essayant de s'y adapter, ce qui signifie avoir une attitude réactive, et qui renvoie bien entendu au modèle classique de la stratégie. Les chercheurs accordent depuis certain temps plus d'importance au Management stratégique, et ce en adoptant un comportement volontariste qui s'inscrit dans une démarche plus globale qui se veut intentionnelle. Hamel et Prahalad ont particulièrement insisté sur « *les possibilités d'action sur l'environnement et sur l'importance de l'intention stratégique* »<sup>72</sup>. Ce bouleversement en matière de philosophie et d'épistémologie de la stratégie est dû principalement au fait que les entreprises se sont trouvées dans une situation où « elles ne pouvaient plus se contenter d'adopter une attitude réactive, au risque de tomber dans le piège du rattrapage perpétuel »<sup>73</sup>

En somme, deux courants se sont succédés l'un après l'autre s'efforçant chacun de son côté d'établir sa propre logique explicative des sources de l'avantage concurrentiel et la relation de ce dernier avec la performance de la firme, mettant ainsi en exergue des cadres d'analyse de la stratégie d'entreprise bien distincts. Il s'agit en l'occurrence, tel qu'illustré dans la figure 31 ci-dessous du courant de l'adéquation stratégique et celui de l'intention stratégique.

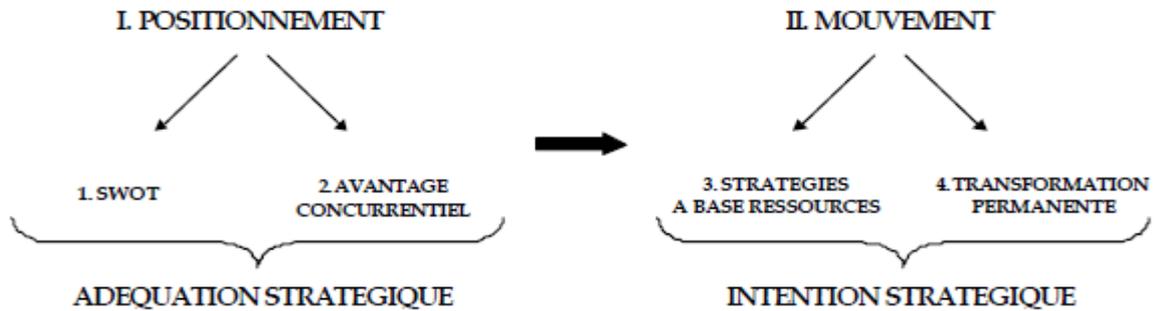
---

<sup>71</sup> Mourad Attarça, Pascal Corbel, La complémentarité des différentes approches (des relations) entre stratégie et environnement : illustration par le cas des patents trolls, 20<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, 2011, p 02

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> Lise Arena, Edith Penrose et la croissance des entreprises, ENS éditions, Paris, 2013, p 95

**Figure : 31 : Evolution de la pensée en stratégie**



**Source :** Maurice Saias, Emmanuel Métais, Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, Revue Finance Contrôle Stratégie, 2004, volume 4, N°1, p184

De ce fait, nous allons dans ce deuxième chapitre nous atteler à aborder en profondeur les approches s'inscrivant dans les deux courants susmentionnés ayant marquées la réflexion stratégique et plus particulièrement celles qui s'intéressent à la relation entre la firme, sa stratégie et son environnement, en commençant par l'approche Structure-Comportement-Performance (SCP) pour en arriver à l'approche basée sur les ressources (RBV), en passant par Michael Porter et son apport à l'économie industrielle.

Notre deuxième chapitre est structuré comme suit :

**SECTION I : LES APPROCHES DE L'ADEQUATION STRATEGIQUE**

1 : Le Paradigme S-C-P

2 : La contribution de Porter dans les approches de l'adéquation stratégique

3 : Limites de l'approche de l'adéquation stratégique

**SECTION II : L'APPROCHE FONDEE SUR LES RESSOURCES**

1 : Aspects penrosiens de l'approche fondée sur les ressources

2 : Les idées centrales

3 : Définition et typologie de ressources

4 : Les déterminants de l'avantage concurrentiel

5 : Limites de l'approche basée sur les ressources

## SECTION I : LES APPROCHES DE L'ADEQUATION STRATEGIQUE

Parlant des approches de l'adéquation et/ou du positionnement stratégique, nous amène forcément à aborder les travaux phares qui ont jeté les bases de l'économie industrielle, à savoir ceux relatifs au paradigme SCP pour Structure-Comportement-Performance. Il s'agit tout simplement d'étudier la structure du secteur ou de l'industrie et d'en faire ressortir les principales caractéristiques afin d'y adapter le comportement de l'entreprise. Une activité analytique tant défendue par Mason (1939), qui selon lui « *L'étude du fonctionnement des marchés et des firmes doit à présent constituer l'intérêt principal de l'économie industrielle* »<sup>74</sup>. Les tenants de ce courant pensent aussi que la performance de l'entreprise n'est que la traduction de la performance de l'industrie dans laquelle évolue l'entreprise. De ce fait, on accorde peu ou pas d'importance au rôle que peut jouer le management stratégique compte tenu que la mission des managers dans ce contexte se limite au simple fait d'adapter le fonctionnement de l'entreprise par rapport à ce qui se passe dans son secteur d'activité.

Donc, on voit bien que le modèle SCP « confère aux structures de l'industrie un caractère déterministe sur la performance de l'entreprise »<sup>75</sup>

Un deuxième courant fondamental relevant des approches de l'adéquation stratégique mérite largement d'être abordé dans ce qui suit, du moment qu'il apporte plus d'explication au phénomène de l'adéquation stratégique et de l'utilité d'avoir une réflexion stratégique fondée sur l'adéquation entre ce qui est relevé dans l'environnement de l'entreprise et ses ressources et compétences, il s'agit bien évidemment de l'approche introduite par l'imminent chercheur en économie industrielle, à savoir Michael Porter, qui en se basant sur les principes fondateurs du paradigme SCP est parvenu à développer son propre modèle et sa propre vision de la stratégie d'entreprise. Deux éléments essentiels constituent la base de réflexion de Porter, il s'agit du modèle des cinq forces concurrentielles qui détermine les règles du jeu concurrentielles au sein d'un secteur d'activité donné, et la chaîne de valeur qui permet la réalisation d'un diagnostic interne de l'activité de l'entreprise. Porter considère qu'à l'issue d'un diagnostic stratégique inspiré du modèle SWOT (Strength, weakness, opportunities et threats), l'entreprise doit choisir une stratégie parmi les trois stratégies concurrentielles qu'il a nommé stratégies génériques et qui sont de nature à lui doter d'un avantage concurrentiel basé soit sur les coûts, soit sur la différenciation.

**1-Le paradigme S-C-P :** il importe là d'indiquer que les différentes approches de l'adéquation stratégique, reposent essentiellement sur deux principes fondamentaux<sup>76</sup> :

-Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit s'adapter à son environnement

-Pour réussir, l'entreprise doit acquérir un avantage concurrentiel puis le défendre.

---

<sup>74</sup> Andrée-Anne Bergeron-Girard, Utilisation du paradigme classique de l'organisation industrielle pour l'analyse de l'industrie nucléaire mondiale, Thèse de doctorat en sciences de gestion, HEC Montréal, Avril 2009, p 04

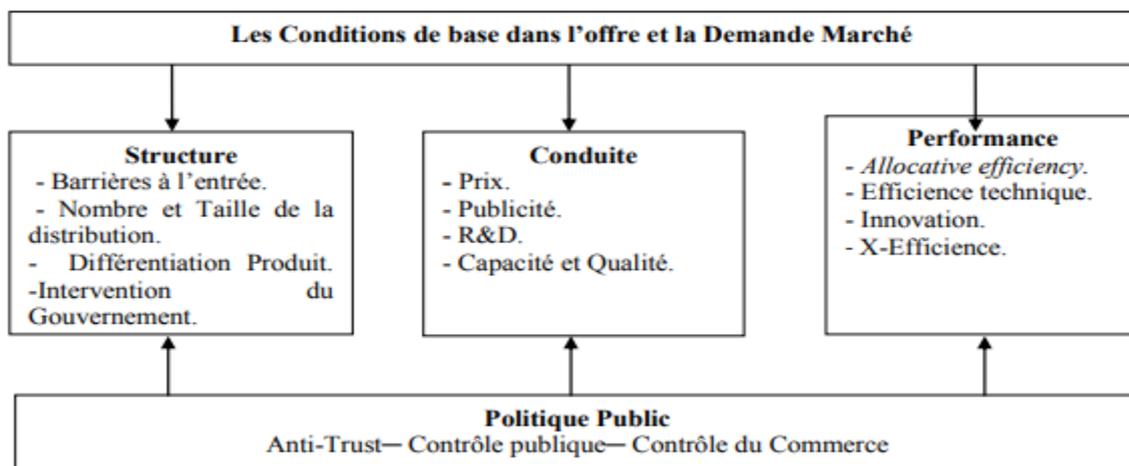
<sup>75</sup> Ibid

<sup>76</sup> Maurice Saias, Emmanuel Métails, op.cit. , p185

C'est dans cette philosophie que s'inscrit le paradigme SCP, conçu par Mason (1939), développé par Bain (1956) et enrichi par Frederic Michael Scherer, qui considèrent tous, d'ailleurs comme tous les tenants de cette approche, que le management de la firme ne peut influencer ni les conditions de l'industrie ni sa propre performance<sup>77</sup>. Et dans ce cas de figure, le manager devient tout simplement un analyste qui se contente de réaliser une série d'analyses de son environnement pour, en fin de compte, mettre en place une stratégie visant avant tout le positionnement de l'entreprise par rapport aux résultats obtenus de l'analyse effectuée auparavant.

**1-1 : Les idées centrales :** Après une revue de la littérature traitant de la théorie classique de la firme, et plus particulièrement les travaux qui se sont intéressés au paradigme S-C-P, nous sommes parvenus à identifier quelques idées centrales sur lesquelles repose ce paradigme en question. Lequel paradigme, il importe de le noter, s'est développé au fil du temps, en intégrant à chaque fois un nouvel élément explicatif des relations existantes entre la firme et son environnement. Sa première version, était celle établie par Mason qui a réussi à mettre en exergue le lien de causalité existant entre les structures des marchés et les comportements des firmes. Ensuite, Bain (1956) à son tour, parvient à y ajouter le niveau de performance de ces dernières, et ainsi mettre en place un modèle complet comportant trois éléments : S-C-P tel qu'illustré dans la figure 32 et qui s'articule comme suit « la structure du marché (le degré de concentration des acheteurs, le degré de concentration des vendeurs, le degré de différenciation des produits, les barrières à l'entrée, la part des coûts fixes et variables, l'intégration verticale) détermine le comportement des entreprises (la politique de prix, la distribution, les interactions entre les profits, l'efficacité productive) »<sup>78</sup>

**Figure 32 : Le paradigme S-C-P**



**Source :** Kheira Bouguelmouna, l'impact du management stratégique sur la performance des PME algériennes, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2019, p42

<sup>77</sup> Lanlan Cao, Les compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales : Le cas des distributeurs internationaux en Chine, Thèse de doctorat, Université Paris est, 2008, p 19

<sup>78</sup> Ibid.

Il s'agit notamment de l'idée selon laquelle, l'entreprise ne peut influencer ni sa performance, ni son secteur d'activité<sup>79</sup>. Donc, dans ce cas de figure, elle adopte un comportement réactif par rapport à ce qui se passe dans son secteur d'activité, en d'autres termes, elle est relativement passive. Elle se contente de s'y adapter le mieux possible afin de pouvoir obtenir un avantage concurrentiel qui est fonction des caractéristiques de l'industrie qui est supposée être stable.

Une autre contribution majeure au paradigme SCP mérite elle aussi d'être à présent, évoquée, est celle de Frederic Michael Scherer ayant ajouté au schéma précédent les conditions de base de l'offre et de la demande qui occupent encore à présent, une place fondamentale dans l'analyse industrielle<sup>80</sup>

Ainsi, le schéma SCP, tel que Mason, Bain et Scherer nous l'ont laissé, a pour but principal « d'expliquer le lien relationnel existant entre la structure d'une industrie, le comportement des entreprises y opérant et leurs performances respectives, mais aussi celles de toute l'industrie de manière globale »<sup>81</sup>

**1-2 : Les critiques portées contre l'analyse de la performance reposant sur le paradigme S-C-P :** En dépit de tout ce qu'il a pu apporter à la théorie de la firme, le paradigme S-C-P n'a pas été épargné par les critiques émises par plusieurs chercheurs mettant ainsi en cause la nature des relations existantes entre les trois composantes du paradigme, à savoir : la structure de l'industrie, le comportement des entreprises et leur performance. Nous avons choisi de citer les critiques émises par l'école de Chicago, qui a pu ouvrir, selon nous, trois brèches principales dans le paradigme S-C-P : « D'une part, elle introduit un renversement de causalité entre les différents déterminants de la performance, et met l'accent sur des caractéristiques propres aux entreprises et à leurs comportements concurrentiels qui aboutissent à la transformation des structures de marché. D'autre part, elle introduit à une conception dynamique du fonctionnement du processus concurrentiel, reprenant en partie les analyses de l'évolution économique de Schumpeter. Enfin, elle renouvelle l'analyse de la performance en distinguant, à la suite de Ricardo et Marshall, le profit de la rente »<sup>82</sup>

## **2- La contribution de Porter dans les approches de l'adéquation stratégique :**

Malgré qu'il se soit basé dans ses travaux de recherche sur les principes fondateurs du paradigme S-C-P, Porter se distingue de celui-ci par rapport à trois points :

-« Au niveau du Management stratégique : Porter se concentre sur la firme et non sur l'industrie

-La structure de l'industrie : Porter (1991), considère que l'environnement du marché est en partie exogène et en partie influencé par les actions de la firme.

---

<sup>79</sup> Mehdi Garrab, op.cit., p 16

<sup>80</sup> Andrée-Anne Bergeron-Girard, op.cit., p 08

<sup>81</sup> Ibid.

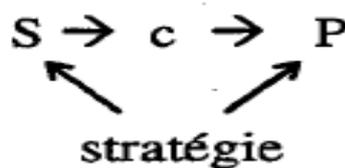
<sup>82</sup> Rodolphe Durand, Management stratégique des ressources et performance des firmes : Une étude de cas des entreprises manufacturières françaises (1993-1996), Thèse de doctorat, Université de Paris IX Dauphine, 1997, p 39

- Même si la structure de l'industrie occupe encore un rôle central pour expliquer la performance de la firme dans les théories de Porter, ce dernier se concentre sur le rôle des activités de la firme afin de développer une théorie dynamique de la stratégie »<sup>83</sup>

Etant un adepte de l'économie industrielle, Porter s'est appuyé sur les principes qui fondent la réflexion en matière d'analyse de l'industrie et du comportement de l'entreprise, sauf qu'il a réussi à introduire un nouvel élément auparavant négligé et qui compte énormément dans la quête de performance, il s'agit bel et bien de la stratégie.

**2-1 : Les idées centrales :** Il faut rappeler que les partisans du paradigme S-C-P considèrent que la performance de l'entreprise est fonction de la performance de l'industrie dans laquelle elle évolue et que cette dernière n'y est pour rien. C'est là que réside toute la différence entre les idées principales du paradigme S-C-P et les nouvelles idées avancées par Porter. En effet, ce dernier reconnaît à la différence des partisans du paradigme S-C-P que « *l'entreprise peut, à condition qu'elle adopte la bonne stratégie, obtenir des résultats supérieurs à la moyenne même dans des structures concurrentielles potentiellement défavorable* »<sup>84</sup>. On peut constater qu'à partir des travaux de Porter, on commençait à donner de l'importance au rôle que peut jouer le Management stratégique, vu que la performance des entreprises dans une même industrie diffère l'une de l'autre. Cela s'explique par les décisions stratégiques prises au sein de l'entreprise et qui sont de nature à lui conférer une supériorité par rapport aux concurrents. Ce qui fait que la structure de l'industrie et sa performance n'est pas une fatalité pour l'entreprise et que cette dernière est en capacité de faire mieux que ce qui se fait dans l'industrie.

**Figure 33 : Le modèle S-C-P selon Porter**



**Source :** Rodolphe Durand, op.cit. , p53

Une deuxième contribution majeure de Porter dans les approches de l'adéquation stratégique réside dans le fait qu'il s'est basé dans ses efforts visant la description de la structure de l'industrie sur le schéma des cinq forces concurrentielles qu'il a mis en place en vue d'avoir une idée claire et précise sur les différents intervenants dans l'industrie et le poids de chacun d'eux afin que l'entreprise puisse formuler une stratégie permettant un positionnement concurrentiel par rapport à ces forces en place. En effet, « dans son modèle, Porter suppose l'existence d'un ensemble d'éléments appelés Forces qui régissent la sphère concurrentiel de l'entreprise et en détermine l'intensité »<sup>85</sup> Il est parvenu aussi à introduire le concept de la

<sup>83</sup> Lanlan Cao, op.cit., pp 19-20

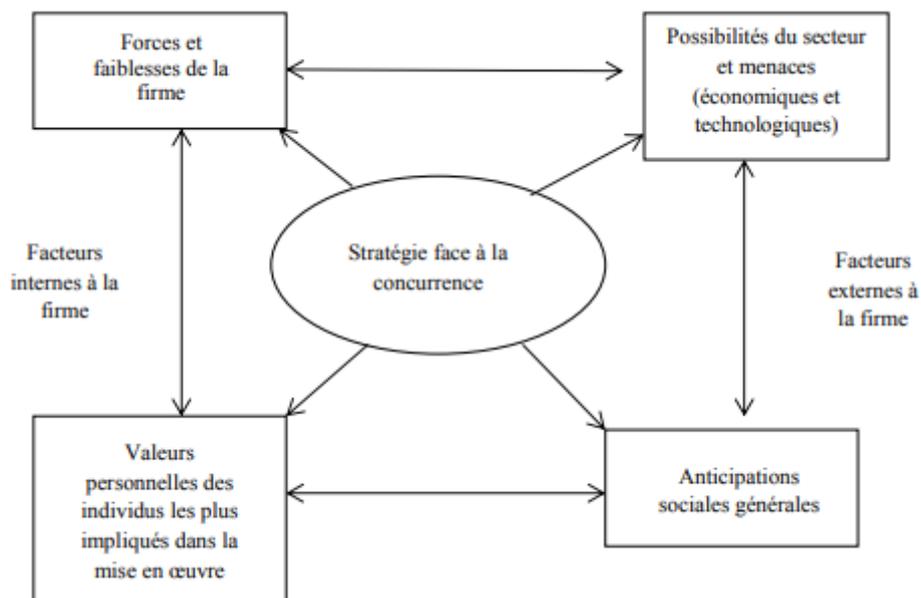
<sup>84</sup> Rodolphe Durand, op.cit. , p53

<sup>85</sup> Kheira Bouguelmouna, op.cit., p 43

chaîne de valeur qui permet à l'entreprise d'effectuer un diagnostic interne et d'identifier ses forces et ces faiblesses.

En grosso modo, la philosophie de Porter s'articule autour de l'idée centrale selon laquelle le rôle du Management est tout d'abord d'effectuer une analyse fine de l'industrie afin d'identifier les règles concurrentielles qui y prévalent, ce qui constitue en quelque sorte un diagnostic de l'environnement externe, d'autant plus que Porter fait partie du courant de l'adéquation ou l'environnement prime dans le fonctionnement de l'entreprise, et il constitue ainsi le déterminant de son comportement. Porter préconise que l'avantage concurrentiel de l'entreprise s'obtient en harmonisant sa stratégie avec la réalité concurrentielle. Pour ce faire, l'entreprise puise dans deux principales sources, soit elle s'oriente vers les coûts et en faire une stratégie de domination par les coûts, soit elle opte pour ses capacité d'innovation et de R&D pour mettre sur le marché des biens différenciés.

**Figure 34 : Quatre éléments clés de formulation d'une stratégie efficace face à la concurrence**



**Source** : Porter dans : Traore Zakaria, Dynamique d'évolution dans un secteur oligopolistique et capacités d'adaptation des opérateurs historiques d'industries de réseau : Application de l'approche basée sur les capacités dynamiques à l'opérateur historique des télécommunication du Burkina Faso, Thèse de doctorat, Université Aube nouvelle, 2017, p 21

A la lumière de ce qui précède, on peut dire que Porter et à la différence de ses prédécesseurs du paradigme S-C-P, a accordé beaucoup plus d'importance aux actions et aux décisions stratégiques de l'entreprise qui lui permettent de réaliser une performance supérieure à celle

de l'industrie dans laquelle elle évolue. Il a ainsi, proposé un ensemble d'outils destinés à aider les dirigeants et consultants à mieux analyser l'environnement<sup>86</sup>

**2-2 : Les critiques portées contre le modèle de Porter :** Malgré qu'il s'est très vite imposé comme un cadre de référence et une base de réflexion à de nombreux praticiens et consultants en management stratégique, et malgré qu'il est toujours d'actualité dans certains contextes, le modèle de Porter qui comporte essentiellement trois éléments à savoir : les cinq forces concurrentielles, la chaîne de valeur et l'avantage concurrentiel, a été mis en cause par maints chercheurs. Nous pouvons résumer les critiques portées contre l'approche de Porter en deux points qui nous semblent essentiels. Tout d'abord, on reproche à Porter le fait qu'il s'est trop concentré sur l'environnement au motif qu'il est la source principale de l'avantage concurrentiel tout en négligeant les ressources et les compétences intrinsèques de l'entreprise qui peuvent être à l'origine d'un avantage concurrentiel certain et défendable. C'est d'ailleurs ce qui a été démontré par les détracteurs de Porter, à savoir les partisans de l'approche basée sur les ressources RBV.

Un deuxième point faisant l'objet de critique de la part des chercheurs en stratégie, est relatif à la nature statique du modèle de Porter, qui n'est valable que dans des environnements stables et prévisibles. Les événements ont mis en exergue que le fait d'avoir une posture statique en matière de réflexion stratégique conduira, sans aucun doute, à un échec total sur tous les plans, chose qui mettrait en péril l'avenir de l'entreprise, et mettra ainsi en cause l'existence même de l'entreprise.

**3-Limites de l'approche de l'adéquation stratégique :** La période des années 1990 a connu des bouleversements et des modifications structurelles touchant le contexte concurrentiel. Il s'agit notamment de : « La récession économique, l'accentuation de l'intensité concurrentiel et l'accélération de tous les cycles de vie, l'environnement devient de plus en plus insaisissable, en termes de compréhension comme de prévision »<sup>87</sup>. Ce cortège de transformations environnementales a révélé l'existence d'un certain nombre d'insuffisances dans l'approche de l'adéquation dite aussi classique, devenue obsolète et sans effet face à un tel environnement. Une revue de la littérature traitant de l'évolution de la pensée en stratégie d'entreprise, nous a permis d'identifier quelques critiques portées contre l'approche classique et qui sont en nombre de trois<sup>88</sup> :

Premièrement, on croyait que l'avantage concurrentiel s'obtenait soit de la domination par les coûts, soit par la différenciation et jamais par les deux à la fois. Or il s'est avéré que c'était faux. L'exemple des entreprises japonaises a montré que c'était possible et que l'entreprise pourra bénéficier d'un avantage concurrentiel fondé sur les coûts et la différenciation à la fois. Chose qui a mis en cause le principe de l'exclusivité de l'avantage concurrentiel préconisé par Porter.

---

<sup>86</sup> Mourad Attarça, Pascal Corbel, op. cit, p 05

<sup>87</sup> Maurice Saias, Emmanuel Métais, op.cit. , p193

<sup>88</sup> Ibid

Toujours en ce qui concerne l'avantage concurrentiel, les événements des années 1990 suscitées ont montré que celui-ci n'était plus une chose acquise et durable dans le temps, à moins qu'il y'ait une approche dynamique permettant de faire face aux changements de l'environnement en renouvelant sans cesse les facteurs à la base de cette avantage concurrentiel en question.

En second lieu, la notion de segmentation stratégique a été critiquée par plusieurs chercheurs qui rejettent le fait de considérer le DAS comme unité d'analyse en stratégie d'entreprise et ce pour plusieurs considérations d'ordre techniques. Il faut savoir qu'à cette époque-là, c'est-à-dire à partir des années 1990 il y' a eu une interconnexion significative entre les industries. Les technologies deviennent rapidement obsolètes, et les cycles de vie se rétrécissent. Chose qui rend le portefeuille d'activités trop compliqué et non pratique en matière de raisonnement stratégique. Donc, il a fallu le passage d'un raisonnement stratégique fondé sur les domaines d'activités stratégiques à un raisonnement qui tient compte de l'entreprise en entier comme unité d'analyse.

Enfin, le principe même de l'adéquation est critiqué et rejeté. Tout le monde s'accorde à dire que devant un environnement qui change trop rapidement et qui est hétérogène et multidimensionnel, il est difficile, voire impossible d'avoir une posture d'adéquation qui soit réussie. Et de ce fait, il est préconisé d'avoir une posture intentionnelle de nature à introduire des changements dans l'environnement en faveur de l'entreprise qui devient ainsi un élément pouvant influencer son environnement et ne plus être soumise à celui-ci. Pour conclure, on peut dire que le principe de la primauté de l'environnement sur la stratégie a été ainsi mis en cause, laissant place à des nouvelles approches s'inscrivant dans l'intention stratégique qui accordent beaucoup plus d'importance au Management stratégique à qui incombe d'effectuer des actions visant le changement des règles concurrentiels en faveur de l'entreprise et de sa performance.

### **Synthèse de la première section**

Dans cette première section, il a été question de traiter des approches dites de l'adéquation stratégique à l'image du paradigme S-C-P et le modèle mis au point par Porter. Il s'agit dans les deux cas, des réflexions émanant de l'économie industrielle qui s'occupe de l'étude des structures de l'industrie. En ce qui concerne le paradigme S-C-P conçu par BAIN et Mason, celui-ci, considère que la structure de l'industrie détermine et oriente le comportement de l'entreprise, ce qui rend indispensable une bonne compréhension des déterminants de l'industrie. Toujours selon ce paradigme, la performance de l'entreprise n'est autre que la performance de l'industrie. On peut donc, d'une manière succincte, résumer l'essentiel de la philosophie de ce paradigme en disant que l'entreprise est soumise à l'industrie et aux règles concurrentielles régissant l'activité économique, et que son rôle se limite à les analyser afin de s'y adapter.

Quant à Porter, il a essayé d'apporter des améliorations au paradigme S-C-P afin qu'il soit plus pertinent et ce en introduisant un nouvel élément auparavant négligé qui est la stratégie. Il a ainsi centré sa réflexion sur la stratégie de l'entreprise et non plus sur l'environnement. Et de ce fait l'entreprise peut avoir une performance bien meilleure que la moyenne de l'industrie à condition d'adopter la bonne stratégie. Afin d'y parvenir, Porter a mis en place son modèle des cinq forces concurrentielles visant l'analyse de l'industrie afin de fournir aux décideurs les informations dont ils auront besoin pour la formulation de la stratégie concurrentielle qui sera, toujours selon Porter, basée soit : sur la domination par les coûts, la différenciation ou bien la focalisation et par conséquent avoir un avantage concurrentiel.

Il faut aussi rappeler que Porter, outre les stratégies génériques susmentionnées, a également réussi à mettre en place un outil très efficace permettant un diagnostic interne de l'entreprise qui est : la chaîne de valeur qui est de nature à permettre l'identification des lieux de création de valeur et les sources de l'avantage concurrentiel de la firme.

## SECTION II : L'APPROCHE FONDEE SUR LES RESSOURCES :

L'approche Resources Based View (RBV) est considérée aujourd'hui comme l'une des approches les plus largement acceptées et les plus mobilisée dans le domaine du Management stratégique<sup>89</sup>. « Son véritable essor date des années quatre-vingt-dix, au moment où la dimension interne de l'entreprise redevient une priorité pour les chercheurs en stratégie »<sup>90</sup>. Elle trouve ses origines dans la théorie de la croissance de la firme initiée par Edith Penrose (1958) qui a été le premier à considérer l'entreprise comme « une collection de ressources productives »<sup>91</sup> et par conséquent avoir une vision endogène de la stratégie plutôt que la vision exogène qui était la règle à cette époque-là. Il faut aussi signaler que la RBV relève du courant de l'intention stratégique qui s'oppose aux principes défendus par les approches du positionnement ou de l'adéquation environnementale du fait qu'elle ne se préoccupe plus de l'environnement et de son analyse afin de pouvoir s'y adapter. Et pour mieux situer l'approche basée sur les ressources par rapport à la théorie de la firme, il faut nécessairement signaler l'appartenance de la RBV à la théorie des ressources ou elle constitue sans doute le courant principal et typique<sup>92</sup> et aussi celui le plus diffusé. En outre, elle a permis le développement de différentes approches qui visent à explorer des concepts fondamentaux comme la connaissance ou les compétences<sup>93</sup> telles que : l'approche par les connaissances (Knowledge-Based-View), l'approche par les compétences (Competence-Based-View) et l'approche par les capacités dynamiques (Dynamic capabilities) qui fera l'objet du troisième chapitre de la présente thèse. En effet, la RBV qui se veut une approche alternative a apporté beaucoup de changements quant à la réflexion stratégique et ses principes fondateurs d'un point de vue relatif au : niveau d'analyse, la conception de la firme, et la question relative à l'avantage concurrentiel durable qui représente le point qui nous intéresse le plus dans notre présente étude.

Barney et Clark (2007) considèrent que les prescriptions émises par la RBV proviennent essentiellement de quatre sources qui se présentent comme suit :<sup>94</sup> (1) la traditionnelle étude des compétences distinctives (2) l'analyse des rentes de Ricardo (3) Penrose et (4) l'étude des implications anti-trust de l'économie. Ce qui signifie que la RBV étant une approche pluridisciplinaire s'est inspirée et s'est imprégnée de plusieurs travaux en stratégie pour mettre en place un modèle singulier et novateur de la stratégie d'entreprise. Chose qui a constitué en quelque sorte une rupture avec les idées développées par les approches de l'adéquation stratégique donnant ainsi naissance à de nouvelles idées faisant de l'entreprise et de sa gestion l'objet principal de toute réflexion stratégique contrairement à ce qui se passait auparavant, où on se concentrait essentiellement sur l'analyse de l'environnement tel qu'indiqué précédemment.

---

<sup>89</sup> Franck Brulhart et al, Théorie des ressources, débats et applicabilités, Revue française de Gestion, Mai 2010, p 83

<sup>90</sup> Emmanuel Métails, comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche pour l'industrie : vers la notion polyvalence stratégique, conférence internationale de management stratégique, p 06

<sup>91</sup> Mihai Ibanescu, L'impact des capacités opérationnelles et dynamiques sur la performance des entreprises manufacturières du Québec, thèse de doctorat, Université de Québec à Montréal, septembre 2011, p17

<sup>92</sup> Lise Arena, op.cit. , p 58

<sup>93</sup> Franck Brulhart et al, op.cit , p83

<sup>94</sup> Muhammad Sapri Pamulu, op.cit. , p 27

Nous allons dans ce qui suit aborder les principaux éléments caractérisant l'approche basée sur les ressources dans le but de cerner le sens et la portée de ses principes.

**1-Aspects penrosiens de l'approche par les ressources :** On a déjà mentionné auparavant l'existence de liens étroits entre la RBV et la théorie de la croissance de la firme. D'ailleurs un large consensus existe dans la littérature en management stratégique pour situer les racines principales des approches fondées sur les ressources dans l'ouvrage publié en 1959 par Edith Penrose<sup>95</sup>. En fait Wernerfelt et Barney, deux piliers de la RBV puisent une grande partie de leurs principes dans les travaux de Penrose dont ci-après quelques thèses centrales :

-*The Theory of the Growth of the Firm* est souvent perçu comme le premier ouvrage qui a su mettre en perspective le concept de ressources au sein d'une tentative d'explication de la croissance des firmes<sup>96</sup>. En réalité les auteurs relevant de la RBV reconnaissent explicitement leur inspiration des principes mis en avant par Penrose ayant constitué entre autres la base de leur réflexion.

-Penrose considère que « *dans l'activité de l'entreprise, plutôt que la détention à proprement parler de ces ressources, c'est la manière dont elles sont utilisées selon les possibilités qu'elles contiennent qui est cruciale* »<sup>97</sup>. Dans cette déclaration de Penrose, on peut bien constater qu'elle fait allusion indirectement à ce que la RBV va plus tard dénommer les ressources et les compétences pour désigner les actifs dont dispose l'entreprise et la manière dont elle s'en sert.

- Dans le cas le plus extrême, Cockburn, Henderson et Stern (2000) qualifient le travail de Penrose de « référence canonique » dans la théorie des ressources.<sup>98</sup> : Un tel jugement s'explique par le constat fait par plusieurs chercheurs qui se sont rendu compte que le contenu des travaux réalisés par Wernerfelt et Barney étaient principalement inspirés des idées mises en avant par Penrose.

- Une autre preuve flagrante de l'origine penrosienne de l'approche basée sur les ressources vient cette fois-ci de Wernerfelt (1984) quand il a fait référence de manière explicite au texte de Penrose à deux reprises<sup>99</sup> : « *l'idée d'assimiler les firmes à un ensemble plus large de ressources remonte à l'œuvre fondatrice de Penrose* » et « *la croissance optimale de la firme implique un équilibre entre l'exploitation des ressources existantes et le développement de ressources nouvelles* ». Le recours explicite aux idées mises en avant par Penrose montre bien l'influence importante de cette dernière sur les principes défendus par les tenants de la RBV, qui n'ont fait en quelques sortes que reprendre le travail de Penrose tout en l'aménageant pour tenir compte des nouvelles considérations imposées par l'évolution de l'environnement.

---

<sup>95</sup> Asma Ben Temellist, L'avantage concurrentiel durable dans une perspective inter-organisationnelle : le cas des sous-traitants tunisiens en habillement, Thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine, 2013, p 36

<sup>96</sup> Lise Arena, op.cit. , p 66

<sup>97</sup> Rodolphe Durand, op.cit. , p68

<sup>98</sup> Lise Arena, op.cit. , p 66

<sup>99</sup> Ibid

Pour conclure ce point relatif à l'origine Penrosienne de l'approche RBV, il importe d'indiquer que les concepts servant à l'édification du modèle conceptuel de la RBV ne sont en réalité que les concepts ayant servi de base au raisonnement stratégique de Penrose à l'instar de la définition donnée à la firme qui est considérée dans les deux courants comme étant un ensemble de ressources physiques et humaines productives. L'effet Penrose, constitue à son tour un concept utilisé par la RBV trouvant ses origines comme son nom l'indique dans la théorie de la croissance de la firme introduite par Penrose et qui renvoie à la capacité des cadres de l'entreprise à planifier ses activités et qui affectera directement et d'une manière significative son taux de croissance.

Il est aussi opportun de souligner le fait que « la RBV se considère comme un prolongement théorique des travaux de Penrose, utilisant la plupart de ses concepts, mais aussi se servant des mêmes mécanismes explicatifs de la croissance des firmes »<sup>100</sup>.

**2-Les idées centrales :** L'approche basée sur les ressources a été officiellement initiée par Birger Wernerfelt en 1984 puis développé conceptuellement selon les attributs VRIO permettant de créer et de maintenir un avantage concurrentiel durable par Jay Barney en 1991<sup>101</sup> dans son article intitulé : « Firm resources and sustained competitive advantage » considéré comme la première formalisation de la littérature en ressources en un cadre théorique<sup>102</sup>

Elle avait pour motivation centrale la compréhension du différentiel de performance entre les firmes<sup>103</sup>. Car il faut rappeler que contrairement aux idées avancées auparavant dont entre autres celles du paradigme S-C-P, la performance de l'entreprise n'est plus tributaire de la performance du secteur ou de l'industrie, elle est plutôt la résultante logique de ce qui se fait à l'intérieur de l'entreprise, ce qui renvoie explicitement aux efforts de management. C'est pourquoi, on trouve dans le même secteur d'activité des entreprises avec des performances différentes. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle Barney (1991) considère que « *les entreprises sont fondamentalement hétérogènes, en terme de leur ressources et de leur organisation d'une manière efficiente* »<sup>104</sup>, ce qui explique en grande partie les écarts enregistrés en terme de performance tel qu'illustré dans la figure ci-après :

---

<sup>100</sup> Lise Arena, op.cit. , p 66

<sup>101</sup> Maltese Lionel, Spécificités des actifs et management des évènements sportifs : proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique, XVI eme conférence internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin, 2007,p 01

<sup>102</sup> Chahinaze Chalabi, ressources, capacités et avantage concurrentiel en gestion de projet TI : une étude DELPHI, Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, Juillet 2009, p 08

<sup>103</sup> Mehdi Garrab, op .cit. p 19

<sup>104</sup> Ibid

### Figure 35 : Le modèle de l'approche basée sur les ressources

[Ressources + Gestion des ressources] (Idiosyncrasiques) → Performance

Source : Garrab Mehdi, op.cit., p 19

Il est clair que les théoriciens de la RBV partant d'un certain nombre de points et d'observations ont eu la conviction profonde que la profitabilité des firmes émane également de ressources intrinsèques et non pas seulement du secteur<sup>105</sup>. C'est pourquoi Rumelt (1984) tout en insistant sur le rôle que devrait jouer la direction générale de l'entreprise dans la gestion de ces ressources, en les ajustant et renouvelant, considère que « *le concept de stratégie signifie que la position compétitive d'une firme est définie par un faisceau de ressources et de rapports uniques* »<sup>106</sup>

La question relative aux facteurs clé de succès (FCS) a aussi fait l'objet d'un désaccord entre les approches dites de l'adéquation et celles portant sur l'intention stratégique, car, il faut le rappeler, le regard porté sur les FCS a été complètement modifié. Ces derniers ne sont plus considérés comme les sources d'un avantage concurrentiel permettant à l'entreprise d'affronter la concurrence et qui sont tirés de l'environnement à qui l'entreprise est relativement soumise, mais plutôt comme des facteurs de l'environnement pouvant être transformés et changés en faveur de la stratégie de l'entreprise par ses actions volontaristes.

Devant ce constat, les tenants de la RBV se sont employés à comprendre les causes des écarts en termes de performance enregistrés au sein d'une même industrie et avec les mêmes caractéristiques environnementales afin de mettre en place un nouveau modèle permettant aux entreprises la possession d'un avantage concurrentiel durable et réaliser ainsi des meilleures performances. Ces efforts consentis en faveur de la compréhension du phénomène de l'avantage concurrentiel et par conséquent la performance ont abouti à la mise en place d'un certain nombre de principes évoqués précédemment dont entre autres la question relative à la notion de barrières de ressources (resources position barrier) une première dans la théorie des ressources dans la mesure où on a remplacé le concept de barrière à l'entrée, fruit du travail remarquable réalisé par Bain (Dans le paradigme S-C-P), par celui des barrières de ressources, qui consiste à rendre difficile l'acquisition par les concurrents des ressources en possession de l'entreprise et qui sont à l'origine de son avantage concurrentiel. Il s'agit donc de bâtir une stratégie à long terme autour de ressources créant des barrières et assurant un réel avantage concurrentiel durable<sup>107</sup>

Il faut signaler que malgré les apports de la RBV à la théorie de la firme et au champ de la stratégie d'entreprise, « elle n'a pu être acceptée par les chercheurs et les praticiens en

<sup>105</sup> Houda Ghazzi, l'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme: Apports, limites et aménagements nécessaires, UMR CNRS, N°:7088, Paris, 2015, p03

<sup>106</sup> Hubert Gabrié, la firme et sa stratégie, Economica, Paris, 2012, p 163

<sup>107</sup> Colette Depeure, Retour sur la théorie des ressources, La revue Le Libellio d'AEGIS, numéro 1, 2005, p03

particulier qu'après la publication de l'article de Prahalad et Hamel, paru à la « Harvard Business Review » en 1990 ou ils avaient introduit pour la première fois la notion de « compétences de base » ou « compétences cœur » ou « core competencies » en tant que « drivers » de la stratégie d'entreprise et de la diversification. »<sup>108</sup> Et c'est d'ailleurs la raison pour laquelle Newbert (2007) mentionne que « à cause de la nature abstraite du travail de Wernerfelt (1984), l'acceptation de cette perspective théorique n'a pas reçu de support immédiat de l'audience académique »<sup>109</sup>

A la lumière de tout ce qui précède, on peut dire que la réflexion stratégique de la RBV s'est déployée sur les axes suivants :

**2-1 : Niveau d'analyse :** Etant une approche qui prône le recours à des actions volontaristes qui émanent de l'intérieur de l'entreprise pour la prise de décisions stratégiques, la RBV prend essentiellement la firme comme niveau d'analyse, et ce dans l'objectif de faire un recensement des ressources et compétences dont elle dispose et la manière dont elle les gère et les organise afin de servir de base et de référence à la stratégie d'entreprise. Ce qui constitue bien évidemment une rupture avec les pratiques de l'approche classique de la stratégie qui avaient l'industrie et sa structure comme unité d'analyse servant la formulation de la stratégie. Donc, on voit bien que la firme et plus particulièrement ses ressources et compétences constituent l'axe central autour duquel tourne la réflexion stratégique des tenants de la RBV. Ce qui signifie qu'à partir de ce moment-là, on a redonné la priorité à l'entreprise dans l'analyse comme dans la décision.

**2-2 : L'objet de la firme :** Selon la théorie de la RBV, l'entreprise se sert de ses ressources et compétences pour réaliser ses activités et pour mettre en œuvre sa stratégie. Ce qui veut dire que les ressources et compétences servent d'input à l'activité de la firme. Une vision tirée et partagée avec la conception de la firme de Penrose qui la considérait comme un ensemble de ressources physiques et humaines.

**2-3 : La croissance de la firme :** « Selon Wernerfelt (1989), la croissance de la firme se trouve contrainte par ses ressources clés telles que ; (1) l'insuffisance des travailleurs et d'intrants physiques, (2) l'insuffisance des ressources financières (3) le manque d'opportunité d'investissement adéquat et (4) le manque de capacités « managériales » suffisantes »<sup>110</sup>

**2-4 : L'avantage concurrentiel durable :** L'objectif de la firme selon la RBV est de : « développer des avantages compétitifs soutenables, qui doivent perdurer, et non pas une simple optimisation de la production »<sup>111</sup>. Peteraf (1993) identifie quatre conditions de marché nécessaires à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable<sup>112</sup> :

---

<sup>108</sup> Colette Depeure, op.cit. . p 42

<sup>109</sup> Chahinaze Chalabi, op.cit. , p 08

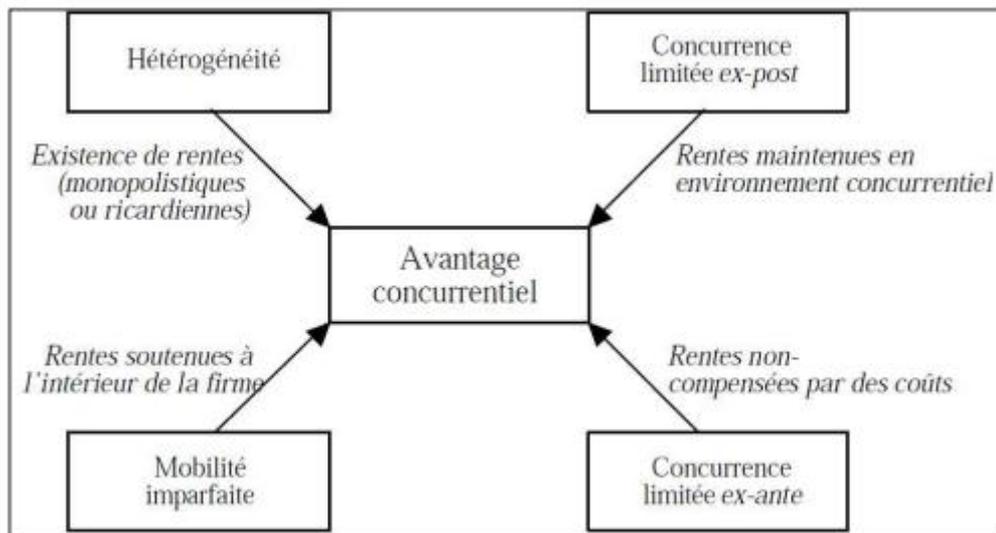
<sup>110</sup> Garrab Mehdi, op.cit, p 24

<sup>111</sup> Mihai Ibanescu, op.cit, p 18

<sup>112</sup> Asma Ben Temellist, op.cit, p 41

- Hétérogénéité : Cela signifie que les ressources dont disposent les entreprises sont par nature hétérogènes, elles diffèrent d'un point de vu quantité et qualité.
- *Limites ex post* : les entreprises ne peuvent reproduire la stratégie gagnante ou en limiter les bénéfices à cause de l'existence de ce que Rumelt (1984) appelle des « mécanismes isolants »<sup>113</sup>
- *Mobilité imparfaite* : les facteurs de production peuvent ne pas être disponibles sur le marché pour faire l'objet de transaction ;
- *Limites ex-ante* : la bonne configuration pour obtenir un avantage concurrentiel ne peut pas être connue à priori.

**Figure 36 : Les fondations de l'avantage concurrentiel**



**Source :** Asma Ben Temellist, op.cit., p 41.

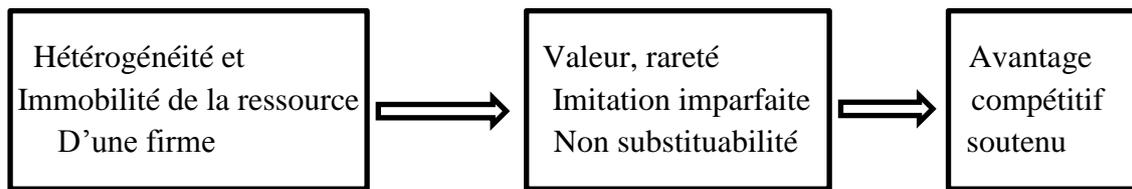
«En bref, quatre conditions doivent être réunies pour qu'une firme puisse bénéficier de revenus supra-normaux de manière soutenue. L'hétérogénéité des ressources crée des rentes ricardiennes ou de monopole. Les limites ex post à la concurrence protège les rentes d'être concurrencées. La mobilité imparfaite des facteurs assure à la firme de conserver les facteurs sources de valeur et de s'approprier les rentes. Les limites à la concurrence ex ante empêchent les coûts de dépasser les rentes»<sup>114</sup> (Peteraf, 1993).

Toujours, en ce qui concerne l'avantage concurrentiel durable, Barney résume son analyse par le schéma suivant :

<sup>113</sup> Asma Ben Temellist, op.cit., p 41

<sup>114</sup> Rodolphe Durand, op.cit. , p111

**Figure 37 : Les ressources et l'avantage concurrentiel durable selon Barney**



**Source :** Hubert Gabrié, *La firme et sa stratégie*, op.cit., p165

D'après le schéma ci-dessus, on peut bien constater que Barney, quelque part, a réussi à récapituler l'ensemble des thèses mises en avant par ses collègues théoriciens de la RBV en un seul modèle conceptuel facilitant ainsi leur compréhension.

**2-5 : La nature des rentes générées :** La possession par l'entreprise d'un certain nombre de ressources jugées stratégiques et sa capacités ou aptitude à les exploiter efficacement en faveur de ses activités et de sa stratégie, lui permet selon la théorie fondée sur les ressources de détenir un avantage concurrentiel soutenable, et de bénéficier d'un certain nombre de rentes de différents types. Mais tout d'abord, qu'est-ce qu'on entend par le terme rente ?

Une notion introduite par Ricardo en 1821, la rente qui renvoie au profit économique, peut être définie selon Grant (1991) comme : « *le surplus de revenu par rapport au coût réel ou au coût d'opportunité lié aux ressources utilisées pour générer ces revenus. Ce coût réel ou coût d'opportunité des ressources peut être évalué sur la base du revenu qu'elles peuvent générer lors de leur seconde alternative d'utilisation ou du prix de leur vente* »<sup>115</sup>. En sus de cette définition, on peut aussi citer celle de (Robinson, 1975) : « *L'essence du concept de rente est l'idée d'un surplus que rapporte une certaine partie d'un facteur de production à partir et au-delà d'un gain minimal nécessaire pour l'inciter à jouer son rôle* »<sup>116</sup>

Quant aux différents types de ces rentes en questions, ils se présentent comme suit :

-La rente ricardienne : Arrègle (1996) clarifie le concept de rente ricardienne en stipulant que « *ce type de rente provient de la possession et de l'utilisation par l'entreprise d'un actif stratégique rare dont l'offre est limitée et qui ne peut être facilement imitée ou créé* »<sup>117</sup>.

- la rente schumpetérienne : Elle est liée au développement de nouvelles ressources ou de nouvelles possibilités d'utilisation<sup>118</sup>. Elle est aussi dénommée rente entrepreneuriale et définie par R.P. Rumelt (1987) comme : « *la différence entre la valeur ex post d'un projet (ou du flux de revenu qu'il génère) et le coût ex ante des ressources combinées pour réaliser*

<sup>115</sup> Garrab Mehdi, op.cit., p 30

<sup>116</sup> Rodolphe Durand, op.cit. , p75

<sup>117</sup> Asma Ben Temellist, op.cit., p 40

<sup>118</sup> Ibid.

ce projet »<sup>119</sup>. On doit à Rumelt aussi l'établissement des caractéristiques de cette rente entrepreneuriales qui peuvent se résumer dans ce qui suit<sup>120</sup> :

\*L'incertitude joue un grand rôle dans la production de rentes entrepreneuriales.

\* L'innovation entrepreneuriale pour produire une rente doit être «socialement efficace». C'est à dire que l'innovation doit conduire à une augmentation de valeur suffisamment forte par rapport aux substituts préexistants pour justifier les coûts de l'innovation

\* L'existence de la rente dépend des caractéristiques de l'entrepreneur qui arrive à rompre les freins à la création comme l'ambiguïté causale

- la rente de monopole : Elle est due à un choix délibéré de profiter d'une position de force sur un couple produit/marché pour en limiter l'offre (Peteraf, 1993). Cette position peut être obtenue «*par des protections gouvernementales ou par des dispositions créant d'importantes barrières à la concurrence*» (Mahoney & Pandian, 1992)<sup>121</sup>.

- Le quatrième type est la quasi rente : produite du capital physique, humain ou des actifs concernés (Williamson, 1979)<sup>122</sup>. Quant aux Milgrom et Roberts (1992), ils la définissent comme : «*Une quasi rente est la portion de salaires en excès par rapport à la somme minimum nécessaire pour empêcher un travailleur de quitter son travail particulier* »<sup>123</sup>

**3-Définition et typologie des ressources :** Les ressources constituent sans aucun doute le concept phare autour duquel s'articule toute la théorie fondée sur les ressources et les différents courants de pensée y afférent. Après avoir abordé les principales thèses de la RBV et par souci de clarification et en vue de bien comprendre et cerner la signification et la portée de ce concept et le distinguer ainsi des autres concepts proches tels que : les compétences, les capacités et les aptitudes, il nous semble à présent opportun d'exposer les différentes définitions traitant de ces différents concepts :

### **3-1 : Définitions des concepts clés :**

**3-1-1 : Les ressources :** le terme de ressources a une acception assez large dans son interprétation, c'est la raison pour laquelle on trouve dans la littérature une multitude de définitions essayant chacune de les aborder d'un point de vue particulier. « les ressources sont les actifs qu'une organisation détient ou qu'elle est capable de mobiliser (lorsqu'ils sont détenus par des partenaires ou des fournisseurs) »<sup>124</sup>, Ce qui signifie que la notion de ressources ne renvoie pas seulement aux actifs dont dispose l'entreprise à un moment donné mais ça concerne aussi celles à qui elle pourrait faire appel à n'importe quel moment et qui sont disponibles soit chez des fournisseurs de ressources, soit chez ses partenaires.

---

<sup>119</sup> Laurence Frank, Thierry Burger-Helmchen, Les capacités dynamiques, un point de vue théorique basé sur la gestion des rentes et les options réelles, Conférence internationale du management stratégique, p 22

<sup>120</sup> Ibid.

<sup>121</sup> Asma Ben Temellist, op.cit., p 40

<sup>122</sup> Garrab Mehdi, op.cit., p 31

<sup>123</sup> Rodolphe Durand, op.cit., p79

<sup>124</sup> Gerry Johnson et al, op.ci, p 85

Les théoriciens de la RBV considèrent que : « *tous les facteurs à l'intérieur des limites de la firme constituent des ressources pour celle-ci* »<sup>125</sup> On voit bien que dans cette définition, on a exclu les ressources détenues par des tiers et à qui l'entreprise peut avoir recours. Il n'y a que celles se trouvant dans l'entreprise en sa possession qui sont considérées comme propres à elle. Quant à Wernerfelt (1984), à son tour a proposé la définition suivante : « *les ressources sont les actifs tangibles et intangibles qui sont attachés de manière semi-permanente à une firme et qui peuvent être pensés comme une force ou une faiblesse* »<sup>126</sup>. De cette définition, on peut constater que Wernerfelt catégorise les ressources de l'entreprise en deux classes : Tangibles contenant les ressources physiques et financières, et celles considérées comme intangibles qui peuvent contenir : les ressources organisationnelles et/ou managériales et celles relatives à sa réputation. Abordant la définition de Wernerfelt, nous amène forcément à aborder celle de Barney, étant un chercheur ayant marqué significativement la pensée de la RBV. En effet, Barney définit les ressources comme : « *l'ensemble d'actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, information, connaissances, etc. contrôlés par une firme, lui permettant de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficacité* »<sup>127</sup>

**3-1-2 : Les compétences et/ou les aptitudes :** Deux mots qui renvoient au même concept et qui peuvent être définis comme suit : « *sont les activités au travers desquelles une organisation utilise ou déploie ses ressources* »<sup>128</sup>. Car il faut bien le souligner, les ressources et malgré qu'elles soient considérées comme des actifs stratégiques ne possèdent pas une capacité productive propre. Ce qui veut dire qu'elles ont besoin d'autres aptitudes pour les activer, les mobiliser et les matérialiser. « *Une ressource est donc un réservoir d'usages potentiels, de « services » qui peuvent être rendus ou non en fonction des aptitudes individuelles et organisationnelles disponible au sein de l'entreprise. Les aptitudes sont les éléments clés de la compétitivité en ce qu'elles permettent de passer du potentiel au réel, de la valeur espérée à la rente concrètement réalisée* »<sup>129</sup>

**3-2 : La classification des ressources :** Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que la RBV vise l'atteinte de deux principaux objectifs. « *D'une part, il s'agit de répertorier et de catégoriser les différentes formes de ressources dont une entreprise peut disposer. D'autre part, elle vise à articuler détention de ressources et formation d'un avantage concurrentiel* »<sup>130</sup>. Partant de là, plusieurs efforts théoriques et empiriques ont été consentis afin d'établir une classification des différentes ressources dont entre autres ceux de Hofer et Schendel (1978) qui ont réussi à en proposer six catégories qui peuvent se résumer comme suit : « *les ressources financières, les ressources physiques (matières premières, usines, techniques, position géographique), les ressources humaines (l'expérience, le talent, les rapports sociaux, et les systèmes de formation), les ressources technologiques (brevets, connaissances, capacités de R&D), la réputation (fidélité des clients, statut social), et les ressources*

<sup>125</sup> Mihai Ibanescu, op.cit., p 70

<sup>126</sup> Rodolphe Durand, op.cit. , p 106

<sup>127</sup> Kheira Bouguelmouna, op.cit, p 54

<sup>128</sup> Gerry Johnson et al, op.ci, p 85

<sup>129</sup> Laurence Lehmann Ortega et al, op.cit., p174

<sup>130</sup> Emanuel Métais, op.cit., p09

organisationnelles (structure formelle, systèmes de coopération et de contrôle, planification formelle et informelle) »<sup>131</sup>

Pour Barney, les ressources de l'entreprise peuvent être regroupées en trois principales catégories tel qu'illustré dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 07 : classification des ressources selon Barney (1991)**

<b>Capital physique</b>	Technologie matérielle, dispositifs, équipements, localisation géographique, accès aux matières premières.
<b>Capital humain</b>	Apprentissage, expérience, jugement, intelligence, relations personnelles.
<b>Capital organisationnel</b>	Structure formelle de reporting, planification formelle et informelle, système de contrôle et de coordination, les relations informelles (intra-organisationnelles et inter-organisationnelles).

**Source :** Asma Ben Temellist, op.cit., p 57.

Quant à St-Amant et Renard (2004), ils organisent les ressources en 4 catégories<sup>132</sup> :

- *Les ressources physiques* : « Elles désignent les bâtiments, les bureaux mais aussi les matières premières. »
- *Les ressources financières* : « C'est l'ensemble des moyens financiers disponibles à l'organisation pour assurer ses activités quotidiennes de même que ses projets de développement. »
- *Les ressources technologiques* : Elles « désignent les moyens techniques, c'est-à-dire les artefacts techniques tels que des instruments, des outils, des machines utilisées pour réaliser les activités productives au sein de l'organisation, mais aussi les procédés, brevets et méthodes qui s'y rapportent. Les technologies de l'information et de la communication sont une sous-catégorie des ressources technologiques ».
- *Les ressources organisationnelles* : Elles « font référence, d'une part aux éléments de design tels que la structure de l'organisation, son mode d'organisation du travail, de coordination, d'autre part aux éléments de la dynamique sociale tels que la culture, le pouvoir, les relations de travail, etc. »

Dans une autre démarche de classification, Bharadwaj (2000) catégorise les ressources en trois groupes<sup>133</sup> :

Les ressources tangibles : telles que le capital financier, les éléments physiques comme les équipements et le matériel.

<sup>131</sup> Kheira Bouguelmouna, op.cit, p 54

<sup>132</sup> Asma Ben Temellist, op.cit., p 57-58

<sup>133</sup>

- Les ressources intangibles : telles que la réputation, l'image de marque et la qualité des produits.
- Les ressources en personnel : incluant le savoir-faire technique et les autres connaissances. Ces ressources incluent des dimensions telles que la culture organisationnelle, la formation et la loyauté.

Pour résumer un petit peu toutes ces catégories de ressources, nous allons proposer dans ce qui suit un tableau contenant les différents aspects et les différentes formes sous lesquelles elles peuvent se trouver :

**Tableau N°:08: Types of resources and capabilities**

Tangible resources and capabilities	
Resources	Examples
Financial	- Ability to generate internal funds - Ability to raise external capital
Physical	- Location of plants, machines, offices, and their geographic locations - Access to raw materials and distribution channels
Technological	- Possession of patents, trademarks, copyrights, and trade secrets
Organizational	- Formal planning, command, and control systems - Integrated management information systems
Intangible resources and capabilities	
Resources	Examples
Human	- Managerial talents - Organizational culture
Innovation	- Research and development (R & D) capabilities to innovate new product, process and services - Capacities for organizational innovation and change
Reputational	- Perceptions of product quality, durability, and reliability among customers - Successful product branding and positioning with
	- satisfied and loyal customer base - Reputation as a good employer - Reputation as a socially responsible corporate citizen

**Source:** Pankaj M.Madhani, The resource-Based-View (RBV): Issues and perspectives, ResearchGate, 201, p15

**4 : Les déterminants de l'avantage concurrentiel :** Barney (1991) considère que : Les ressources de valeur, rares, inimitables et non substituables dont, une organisation dispose, constituent la principale source d'un avantage concurrentiel soutenable, et par conséquent une performance bien supérieure à celles des concurrents. Partant de ce postulat théorique, on peut

bien constater que les théoriciens de la RBV ont bien fixé des conditions pour l'obtention d'un avantage concurrentiel soutenable. Lesdites conditions sont en quelque sorte des propriétés et des attributs que les ressources doivent avoir afin d'être considérées comme stratégiques et porteuses de valeur et de performance à l'entreprises. Ces propriétés sont en nombre de quatre regroupées sous l'acronyme VRIN pour: Valeur, Rareté, Imitabilité et Substituabilité. Pour juger de la qualité de la ressource, l'entreprise doit se poser les quatre questions fondamentales suivantes :

« *Question de Valeur : est-ce que les ressources et capacités d'une firme lui permettent de répondre aux menaces et aux opportunités environnementales ?*

• *Question de Rareté : est-ce qu'une ressource est uniquement contrôlée par un faible nombre de concurrents ?*

• *Question d'Imitation : est-ce que les firmes ne possédant pas tel type de ressources arrivent à faire face à un désavantage lié à son coût d'obtention ou de développement ?*

• *Question d'Organisation : est-ce qu'une firme dispose de politiques ou procédures organisées pour développer l'exploitation de ses ressources à valeur, rares et coûteuses à imiter ? »*<sup>134</sup>

\***Valuables** : ou précieuses : La question de valeur constitue le premier critère d'évaluation de l'aspect stratégique d'une ressource. Cette dernière est considérée comme précieuse quand elle apporte à l'entreprise une valeur stratégique l'aidant à mieux exploiter les opportunités et réduire les menaces du marché, comme par exemple lui permettre la mise sur le marché des produits particulièrement attirants pouvant affronter la concurrence et pour lesquels les consommateurs sont prêts à payer. En d'autres termes, on parle de ressource de valeur quand cette dernière est supérieure à celle détenue par la concurrence

\***Rares** : Pour parler de ressources permettant à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel durable, il faut qu'elles soient des ressources difficiles à obtenir par les concurrents, ou du moins détenues par un nombre très limité d'entreprises sur le même marché, et ce durant un laps de temps suffisamment long pour que l'entreprise puisse concrétiser sa stratégie sans qu'elle soit menacée par la reproduction de ses actions par les rivales. Donc la notion de rareté renvoie à l'exclusivité de ressources dont dispose l'entreprise et à la difficulté de se les procurer par autrui.

\* **Non imitables** : En plus du fait qu'elles doivent être précieuses et rares, les ressources afin de procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel durable doivent dissuader toute tentative d'imitation ou de duplication des activités de l'entreprise au vu de leur nature complexe qui est parfois due à des savoirs tacites nécessaires pour les exploiter. La dissuasion vient aussi de l'ambiguïté qui caractérise la relation entre les ressources et aptitudes de l'entreprise et l'avantage concurrentiel, c'est ce qu'on appelle 'une ambiguïté causale', ce qui veut dire qu'il est impossible aux concurrents de savoir à quoi tient réellement l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

---

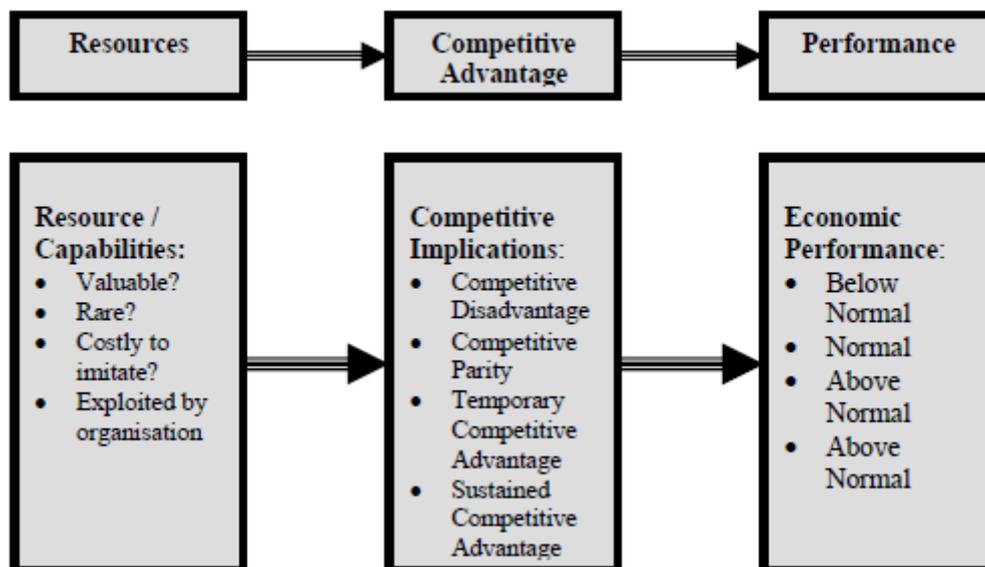
<sup>134</sup> Asma Ben Temellist, op.cit., p 67

**\*Non substituables** : la non substituabilité des ressources signifie que ces dernières ne peuvent pas être remplacées par d'autres ressources en vue de concurrencer l'entreprise qui les détient. En d'autres termes, ce que apportent à l'entreprise ses ressources ne peut pas être obtenu en ayant recours à d'autres ressources.

« Ainsi, plus la firme possède de ressources « VRIN », plus elle est à même de générer un avantage concurrentiel durable. Ajoutons que plus les ressources présentent de fortes caractéristiques « VRIN », plus la firme possédant ces ressources peut générer des rentes supérieures »<sup>135</sup>

Il vaut la peine de noter que le modèle VRIN s'est vu transformer en modèle VRIO après l'introduction d'un nouvel élément, il s'agit en l'occurrence de l'organisation qui renvoie à la capacité de l'entreprise de soutenir l'exploitation de la valeur, la rareté, le coût d'imitation de ses ressources.

**Figure 38 : Le modèle VRIN ou VRIO (Barney 1991)**



**Source :** Muhammad Sapri Pamulu, op.cit. , p 28

**5- Limites de l'approche basée sur les ressources :** Tout le monde s'accorde à dire que l'approche basée sur les ressources a énormément apporté au champ du management stratégique au point où elle a été considérée comme le paradigme le plus dominant. Néanmoins, elle ne reste pas sans controverses, et c'est du à un certain nombre de considérations d'ordre théorique et autres d'ordre empirique. Notre balade dans les études ayant traité des questions relatives à la RBV nous a permis d'identifier un certain nombre de limites et de critiques développées à l'encontre de cette approche. Nous allons dans ce qui suit en exposer les principales et qui peuvent se résumer dans les point qui suivent :

<sup>135</sup> Xavier Weppe, Vanessa Warnier, Xavier Lecocq, Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives : Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources, Revue française de Gestion, N° :234, 2013, p 09

-Commençons tout d'abord par les critiques relevées de la littérature par Khan (2013) qui a pu en identifier les suivantes<sup>136</sup> :

- le manque de consensus et de clarté conceptuelle dans les définitions : On reproche à la RBV l'hétérogénéité de ses définitions qui sont parfois considérées d'inclusives et de pléonastiques. Ce qui rend leur opérationnalisation une activité compliquée.

- la nature statique de l'approche vs marché dynamique : En effet, la nature statique de la RBV se trouve comme l'un des principaux motifs ayant conduit à l'apparition d'un nouveau courant au sein de la théorie fondée sur les ressources qui est l'approche basée sur les capacité dynamique qui vient combler les quelques insuffisances relevées dans la RBV et notamment celles relatives à son incompatibilité avec le dynamisme environnemental rendant ses principes qui ne tiennent pas compte de ce dynamisme sans effets significatifs sur la performance de l'entreprise dans le cas ou des changements subites surviennent dans l'environnement. Autrement dit, les ressources rares, de valeur, non imitable et non substituables permettraient de posséder un avantage concurrentiel soutenable à long terme mais non durable car l'environnement évolutif requiert, selon certains chercheurs, le renouvellement permanent de cette base de ressources, voire la création et le développement de nouvelles ressources.

- le caractère vague de l'avantage compétitif :

- Une autre critique portée contre la RBV est relative à la négligence de l'environnement : Car vouloir trop se focaliser sur les ressources intrinsèques de l'entreprise mène tout naturellement à sous-estimer les facteurs exogènes qui peuvent parfois être d'un déterminisme relatif sur l'entreprise, d'où, il est nécessaire d'avoir une approche SWOT intégrée et holistique permettant la prise en considération de tout ce qui a trait de près ou de loin à l'activité de l'entreprise et de sa compétitivité, et non pas se contenter des deux premiers volets à savoir : les forces et les faiblesses qui semblent être les seules préoccupations des auteurs RBV.

-Priem et Butler adressent à la RBV une série de critiques dont entre autres son *caractère tautologique*<sup>137</sup> incapable d'expliquer d'une manière claire et précise la nature soutenable de l'avantage concurrentiel basé sur les ressources, ce qui renvoie à la critique soulevée par Khan susmentionnée.

---

<sup>136</sup> Kheira Bouguelmouna, op.cit, p 58

<sup>137</sup> Colette Depeyre, op.cit., p 05

### **Synthèse de la deuxième section**

Dans cette deuxième section consacrée à l'approche fondée sur les ressources, on a eu l'occasion de mettre en exergue l'importance pour l'entreprise de posséder une base de ressources stratégiques caractérisées par leur rareté, valeur, non imitabilité et non substituabilité, des critères jugés indispensables à l'acquisition d'un avantage concurrentiel soutenable à long terme. Cette conviction des auteurs de la RBV est tirée de la définition même qu'ils attribuent à l'entreprise qui est considérée comme un ensemble ou un stock de ressources productives. Il faut aussi rappeler que cette idée n'est pas nouvelle et elle n'est pas l'œuvre des chercheurs RBV, bien au contraire, elle est relativement ancienne car elle remonte aux années 1950 et plus précisément aux travaux remarquables d'Edith Penrose qui a jeté en quelques sortes les bases de la théorie fondée sur les ressources.

En dépit de ses apports considérables au Management stratégique étant une théorie s'inscrivant dans les efforts visant l'explication du phénomène de la compétitivité des entreprises et de leur avantage concurrentiel, la RBV n'a pas été épargné par les critiques, lesquelles critiques portent essentiellement sur son caractère tautologique et inclusif rendant l'opérationnalisation de ces concepts une activité compliquée nécessitant encore plus d'études empiriques.

La négligence flagrante des facteurs exogènes se trouvant dans l'environnement et sa nature statique rendant l'entreprise dans l'incapacité de faire face au dynamisme de l'environnement et de garder durablement son avantage concurrentiel basé sur des ressources non évolutives et non renouvelables, sont aussi des lacunes ayant fait l'objet de nombreuses critiques.

## CONCLUSION DU CHAPITRE II

Nous avons dans un premier temps analysé les différents principes et idées relevant du courant de l'adéquation stratégique afin de mieux comprendre à quoi tient le déterminisme sur le plan de la stratégie d'entreprise. Nous avons ainsi abordé les deux approches dominantes dans la littérature en l'occurrence : le paradigme SCP qui se veut un moyen privilégié pour l'étude des structures des marchés afin d'expliquer le comportement des firmes et leurs performances. Le modèle de Porter a aussi fait l'objet d'étude dans ce premier chapitre, lui qui malgré le fait qu'il se distingue du paradigme SCP par un certain nombre de points se considère comme son prolongement. Puis nous avons introduit l'approche basée sur les ressources RBV qui vise à « *expliquer les différences de performance entre les firmes, contribuant de ce fait à une meilleure compréhension du management stratégique (Mahoney et Pandian, 1992 ; Priem et Butler, 2001)* »<sup>138</sup> tout en mettant en exergue ses limites ayant conduit à l'apparition de l'approche basée sur les capacités dynamiques DCV qui sera abordé ultérieurement. RBV et DCV deux éléments essentiels dans notre cadre théorique dans le présent travail doctoral. Le tableau 09 ci-dessous reviens sur les principaux points de divergences entre les différents courants abordés dans le présent chapitre.

**Tableau 09 : Les principaux paradigmes de pensée**

Paramètres principaux	Paradigme SCP	SCP par Porter	Approche basée sur les ressources
Focus	Entreprises	Entreprises	Ressources
Niveau d'analyse	Industries	Industries	Entreprises
Sources d'avantages compétitifs	Bon positionnement	Maîtrise des 5 forces	Ressources idiosyncrasiques
Préserver l'avantage concurrentiel	Taille de l'entreprise, différenciation des produits, intégration verticale etc.	Domination par les coûts, différenciation, focalisation etc.	Maintien à long terme de l'hétérogénéité des ressources, leur mobilité imparfaite, accumulation bien avant ses concurrents
Idéologie de gestion	Déterministe	Déterministe mais possibilité d'influencer les 5 forces par les stratégies	Volontariste
Rôle du manager	Eriger des barrières à l'entrée	Eriger des barrières, maîtrise des 5 forces et choix d'une stratégie	Pilotage stratégique des ressources

**Source :** Ibrahima Fall, Approche gestionnaire de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès, Thèse de doctorat, Ecole des mines de Paris, 2008, p39

<sup>138</sup> Geoffroy Labrousche, op.cit., p 68

# CHAPITRE 03

## LES CAPACITES DYNAMIQUES POUR UN AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE

Tous les chercheurs semblent s'accorder sur le fait que la théorie des ressources avec ses différentes extensions a énormément apporté au champ du Management stratégique et notamment en ce qui concerne la question relative à l'avantage concurrentiel durable.

En effet, « *Vu l'accroissement de la concurrence depuis les années 1990, les questions liées au développement et au maintien de l'avantage concurrentiel pour les entreprises gagnent en importance (D'Aveni, 2010)* »<sup>139</sup>.

Les principales contributions de la théorie des ressources peuvent être constatées de manière évidente dans les idées développées par les différentes approches dont entre autres, celles de l'approche basée sur les ressources (RBV) qui a pu mettre en avant le rôle déterminant des ressources VRIN dont dispose l'entreprise dans l'obtention d'un avantage concurrentiel soutenable sur le long terme dans un environnement relativement stable, chose qui constitue une véritable réorientation du niveau d'analyse de l'industrie, comme c'était le cas dans le paradigme S-C-P, à la firme et son patrimoine de ressources.

Il y'a aussi lieu de citer le Knowledge-Based-View (KBV) qui s'intéresse à l'apprentissage organisationnel étant donné que la connaissance tacite est considérée dans cette perspective « *comme la ressource stratégique la plus importante des entreprises étant donné qu'elle est difficile à imiter et relativement immobile pouvant devenir la base d'un avantage compétitif soutenable* »<sup>140</sup>, d'où il est nécessaire d'accorder beaucoup d'importance à l'analyse des connaissances et leur gestion au sein des entreprises.

Ce qui nous importe le plus dans le présent chapitre est l'approche basée sur les capacités dynamiques (DCV) qui s'emploie à étudier la durabilité de l'avantage concurrentiel même en conditions défavorables marquées par des changements rapides et subites de l'environnement,

---

<sup>139</sup> Jean Samuel Cloutier, Fondements et déterminants de l'avantage concurrentiel durable de l'entreprise, Thèse de doctorat, université Laval, Québec, 2016, p 01

<sup>140</sup> Jorge Manuel Vieira Jordao, Le Knowledge based view à l'épreuve des faits : l'interaction entre Knowledge et le Knowing et son impact sur la gestion de la connaissance, Thèse de doctorat, Conservation nationale des arts et métiers, Paris, 2010, p 33

et ce grâce à un certain nombre d'actifs stratégiques résultant de la combinaison de ressources VRIN et de capacités dynamiques permettant à l'entreprise de renouveler en permanence sa base de ressources afin de pouvoir répondre rapidement aux changements environnementaux et saisir ainsi les opportunités qui peuvent s'y présenter et se prémunir contre les éventuelles menaces.

L'objet de ce troisième chapitre structuré en deux sections est de développer les fondements théoriques des capacités dynamiques et la mise en exergue de leur relation avec la performance de l'entreprise, chose qui va nous permettre de construire un cadre d'analyse des capacités dynamiques des entreprises de l'agroalimentaire en Algérie et réaliser ainsi notre étude empirique afin de répondre à notre problématiques de recherche

Notre chapitre est structuré comme suit :

**SECTION I : LES CAPACITES DYNAMIQUES : REVUE DE LITTERATURE**

- 1- Définition et origine du concept
- 2- Le processus de déploiement des capacités dynamiques

**SECTION II : L'ARTICULATION DES CAPACITES DYNAMIQUES COMME SOURCE DE PERFORMANCE ET DE MAINTIEN DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL**

- 1- Le modèle conceptuel des capacités dynamiques
- 2- Le triptyque « Capacités dynamiques/ Avantage concurrentiel/ Performance »

## SECTION I : LES CAPACITES DYNAMIQUES : REVUE DE LITTERATURE :

Il est bien connu que les efforts théoriques et empiriques visant la compréhension et l'explication du phénomène de l'avantage concurrentiel et de la compétitivité de la firme se sont succédés ayant à chaque fois une unité d'analyse bien distincte et essayant de pallier aux insuffisances relevées dans la littérature par les chercheurs et praticiens afin d'aboutir à la mise en exergue des facteurs explicatifs des écarts en matière de performance entre les firmes d'un même secteur et d'apporter ainsi une réponse probante à la question ayant trait à la durabilité de l'avantage concurrentiel de certaines firmes même en conditions défavorables. C'est dans cette optique qu'est née l'approche basée sur les capacités dynamiques DCV qui constitue pratiquement la contribution la plus récente au vu de son apparition pour la première fois en 1997 grâce à l'article fondateur de Teece, Pisano et Shuen intitulé : *Dynamic capabilities and strategic management* dans lequel le concept des capacités dynamique a été initié pour la première fois. Depuis l'approche basée sur les capacités dynamiques « *apparaît comme l'une des plus influentes de la dernière décennie en ce qui concerne l'analyse de l'avantage concurrentiel des firmes (Di Stefano et al. 2010 ; Helfat et Winter, 2011 ; Teece, 2014)* »<sup>141</sup> Il importe d'indiquer que la DCV est venue compléter la RBV en y apportant des améliorations et des aménagements afin de combler les lacunes ayant été à l'origine de ses critiques. En effet, les tenants de l'approche basée sur les capacités dynamiques se distinguent de leurs prédécesseurs de l'approche basée sur les ressources par l'introduction pertinente du facteur de l'environnement et de la notion de dynamisme tel qu'indiqué par Priem et Butler (2001) qui considèrent que « *L'approche basée sur les capacités dynamiques est née pour répondre au besoin d'insuffler une dimension dynamique que la RBV avait en grande partie négligé* »<sup>142</sup>

Tel que mentionné dans le chapitre précédent, la RBV a eu une vision centrée sur les ressources dont dispose l'entreprise pour expliquer l'avantage concurrentiel, tout en négligeant les opportunités qu'offrent l'environnement pour mettre à jour et renouveler son stock de ressources et compétences mettant ainsi en péril cet avantage concurrentiel dans le cas des changements subites de l'environnement. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, on considère que la RBV « *n'explique pas les raisons d'un avantage concurrentiel maintenu pendant des changements rapides et imprévisibles de l'environnement* »<sup>143</sup> Cette idée, il faut le signaler n'est pas récente, les travaux pionniers d'Aguilar (1967) et d'Ansoff (1975) en témoignent. Ces deux chercheurs « *ont très tôt plaidé que, pour rester compétitives, les firmes*

---

<sup>141</sup> Geoffroy Labrousche, op.cit., p67

<sup>142</sup> Larbi Safaa, Entre récurrence et alignement : Quel ancrage multi-niveaux des capacités dynamiques internet ? Essai de caractérisation dans le cas de la distribution hôtelière, XXIII conférence internationale de management stratégique, 22-28 Mai 2014, p 15

<sup>143</sup> Meurier Beatrice et al, Evolution du champ des capacités dynamiques : une analyse bibliométrique comparative des productions francophones et anglophones récentes (1997-2008), Facef Pesouisa, Vol 14, N° : 1, France, 2011, p 106

*ne devaient plus seulement mobiliser leurs ressources internes pour produire, mais également surveiller son environnement* »<sup>144</sup>.

Dans le même ordre d'idées, il importe d'indiquer que la DCV a réussi à introduire le dynamisme comme exigence à la durabilité de l'avantage concurrentiel des firmes mettant ainsi en avant le rôle que devaient jouer les managers sur le plan de l'élaboration des stratégies permettant le développement de nouvelles ressources et capacités. Donc on voit bien que « *le processus de renouvellement de compétences devient central dans cette approche et se différencie de l'aspect statique de la RBV* »<sup>145</sup>

**1: Définition et origine du concept :** Il faut indiquer que le courant des capacités dynamiques se caractérise par une richesse théorique et une multitude de définitions. Cela tient à son « *caractère novateur qui fait qu'on assiste aujourd'hui à une pléthore des définitions et des conceptions* (Depeyre & Mirc 2007) »<sup>146</sup>. En effet, la jeunesse du concept encourage les chercheurs à s'y intéresser en déployant des efforts de recherches tendant à contribuer à l'avancement des connaissances y afférentes. Il nous semble que c'est la raison pour laquelle les définitions proposées sont nombreuses et traitent des capacités dynamiques selon plusieurs points de vue : « *adaptation aux changements de l'environnement pour les uns (Teece et al, 1997), routines stratégiques et organisationnelles (Eisenhardt et Martin 2000) ou encore apprentissage collectif stable pour d'autres (Zollo et Winter 2002)* »<sup>147</sup> Nous allons essayer dans ce qui suit d'en aborder quelques-unes afin d'élucider le concept des capacités dynamiques et de mettre en lumière ses différents aspects.

**1-1 : Origines et antécédents :** La DCV trouve une bonne partie de ses fondements dans les théories et les approches qui lui ont précédé avec bien entendu des apports propres à elle. Tantôt, elle s'emploie à combler des lacunes et tantôt elle s'appuie sur des principes phares ayant fait l'unanimité au sein de la communauté des chercheurs. Cela se manifeste clairement dans les idées tirées essentiellement de trois principaux courants en l'occurrence : la RBV, la KBV et la théorie évolutionniste, qui feront tous l'objet d'examen dans ce qui suit.

**1-1-1 : La DCV comme une extension de la RBV :** Il est à noter que l'approche basée sur les capacités dynamiques a été développée dans l'objectif de pallier aux insuffisances avérées de l'approche basée sur les ressources tel qu'on l'a mentionné précédemment à maintes reprises. Néanmoins, elle (DCV) reprend plusieurs des principes de cette dernière, notamment en ce qui concerne le fait de considérer l'entreprise comme l'unité d'analyse principale contrairement à ce qui se faisait auparavant dans l'économie industrielle qui se focalisait sur l'analyse du secteur d'activité et des structures des marchés.

---

<sup>144</sup> Aurélie Beaugency, Capacités dynamiques et compréhension des enjeux sectoriels : apport de l'intelligence technologique au cas de l'avionique, thèse de doctorat, Université de Bordeaux, 2015, p67

<sup>145</sup> Asma Ben timellist, op.cit., p 44

<sup>146</sup> Tsapi Victor, Comprendre le phénomène des capacités dynamiques au sein des PME : des enseignements tirés du contexte camerounais, Revue internationale des sciences de gestion, Vol 3, Num 3, 2020, p19

<sup>147</sup> Meurier Beatrice et al, op.cit., p107

Un autre point commun entre les deux approches réside dans le fait qu'elles reposent toutes les deux sur l'idée principale selon laquelle l'entreprise tire son avantage concurrentiel des ressources qu'elle détient ou contrôle.

D'après ce qui précède, on constate que la DCV s'appuie pour une large part sur les postulats théoriques développés par la RBV tout en introduisant la notion du dynamisme pour mieux expliquer le maintien de l'avantage concurrentiel dans des environnements changeants et évolutifs.

**1-1-2 : La Knowledge Based View :** ou l'approche basée sur les connaissances, trouve elle aussi son origine dans l'approche basée sur les ressources dans la mesure où elle considère que l'avantage concurrentiel et la compétitivité de l'entreprise reposent essentiellement sur la possession d'un certain nombre de ressources jugées stratégiques. Sa particularité tient au fait qu'elle considère les connaissances et plus particulièrement les connaissances tacites comme actifs précieux et par conséquent comme la source principale d'un avantage concurrentiel soutenable, car par nature, « *source importante d'innovation et de compétitivité des firmes (Adama, 2017)* »<sup>148</sup>

Il est à noter aussi que la KBV a réussi à mettre en avant la nécessité pour l'entreprise d'avoir en interne des mécanismes propices à l'apprentissage organisationnel qui est défini comme : « *le processus selon lequel de nouvelles informations sont incorporées dans le comportement des agents, changeant leur comportement et amenant - mais pas nécessairement- à meilleurs résultats* »<sup>149</sup> Cela nous amène à considérer que la KBV tout comme la RBV accorde une importance particulière à la surveillance de l'environnement étant considéré comme source d'informations et d'opportunités. C'est ce qui a d'ailleurs donné naissance à la notion de « capacité d'absorption » initiée par Cohen et Levinthal (1990) qui consiste à tenir compte de ce qu'offre les éléments externes se trouvant dans l'environnement comme solutions aux problèmes auxquels se heurte l'organisation et son aptitude à les assimiler et les exploiter. « *Cette capacité d'absorption présente quatre dimensions complémentaires, différentes et chronologiques : L'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation* »<sup>150</sup>

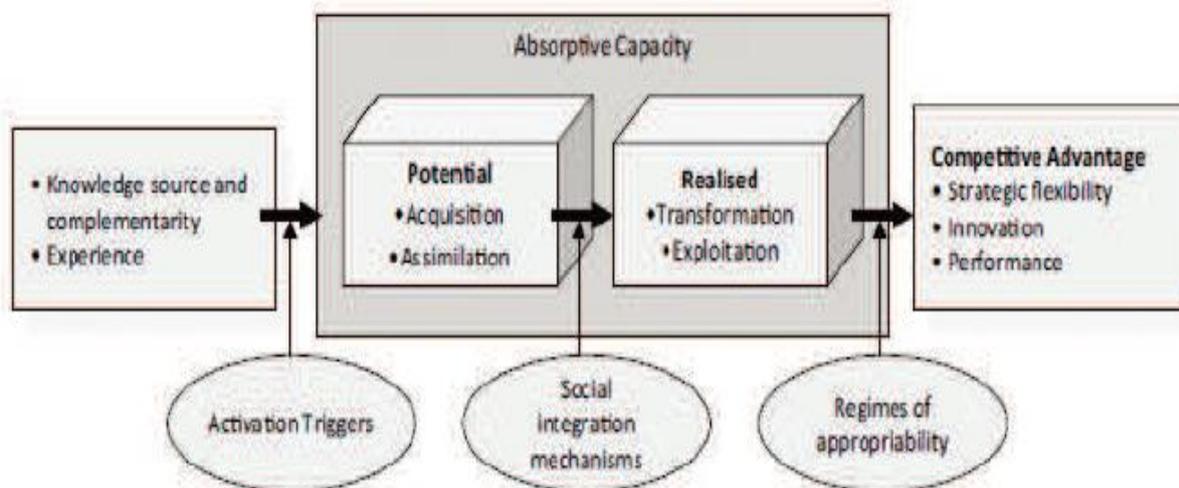
---

<sup>148</sup> Marc Errotabeherre, L'étude d'un processus d'innovation au travers de la théorie des capacités dynamiques : Le cas d'une banque régionale de détail : Le crédit Agricole d'Aquitaine, Thèse de doctorat, Université de PAU et des Pays de l'Adour, 2018, p62

<sup>149</sup> Jorge Manuel Vieira Jordao, op.cit., p 35

<sup>150</sup> Jean-Pierre Nobet, Eric Simon, la capacité d'absorption, un état de l'art, Revue Management & Avenir, N° :35, 2010, p36

**Figure 39 : La capacité dynamique d'absorption des connaissances**



**Source:** Shaker Zahara, Gerard George, op.cit, p 192

\*L'acquisition : « est définie comme étant l'aptitude à reconnaître, valoriser et acquérir la connaissance externe essentielle aux opérations de l'entreprise (Lane et Lubatkin 1998, Zahara et George 2002) »<sup>151</sup>. Evidemment cela implique qu'il y'ait une surveillance constante et systématique de l'environnement de l'entreprise et une aptitude avérée d'évaluation et d'arbitrage relatifs aux opportunités qu'offre ledit environnement.

\* L'assimilation : « Cette activité fait référence aux routines et processus de l'entreprise qui permettent d'analyser, interpréter et comprendre la connaissance provenant de source externe (Zahara et George 2002) »<sup>152</sup> Au regard de cette définition, on comprend qu'à ce stade-là, les managers doivent faire la preuve de leur capacité à traiter les connaissances recueillies afin de pouvoir bien les comprendre et les rendre ainsi plus utiles aux décisions et actions de l'entreprise.

\*La transformation: Selon Zahara & George (2002): « Transformation denotes a firm's capability to develop and refine the routines that facilitate combining existing knowledge and the newly acquired and assimilated knowledge »<sup>153</sup>. Donc s'agissant de la troisième dimension qu'est la transformation, elle consiste au fait de combiner les nouvelles connaissances acquises avec celles existantes.

\*Exploitation: Toujours selon les deux auteurs précités: « Exploitation as an organizational capability is based on the routines that allow firms to refine, extend and leverage existing competencies or to create new ones by incorporating acquired and transformed knowledge

<sup>151</sup> Jean-Pierre Nobet, Eric Simon, op.cit. p 36

<sup>152</sup> Marc Errotabeherre, op.cit , p64

<sup>153</sup> Shaker Zahara, Gerard George, Absorptive capacity : A review, Reconceptualization, and extension, The academy of Management review, 27 (2), 2002, p190.

into its operations »<sup>154</sup>. Partant de cette définition, on peut bien considérer que l'exploitation se fonde sur les routines permettant à la firme d'améliorer et d'élargir ses compétences actuelles et d'en créer des nouvelles grâce à l'incorporation des connaissances résultantes des phases d'acquisition et de transformation dans ses opérations.

Les auteurs s'accordent sur le fait que « *Plus les firmes développent leur capacité d'apprentissage organisationnelle par la connaissance, plus elles gagnent en flexibilité face aux évolutions de l'environnement et sont capables de s'y adapter et de survivre (Sanchez et Mahoney 1996)* »<sup>155</sup>

Le tableau 10 ci-dessous récapitule les quatre dimensions de la capacité d'absorption.

**Tableau 10: Dimensions of ACAP: A Reconceptualization of Components and Corresponding Roles**

Dimensions/Capabilities	Components	Role and Importance	Citations
Acquisition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prior investments</li> <li>• Prior knowledge</li> <li>• Intensity</li> <li>• Speed</li> <li>• Direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scope of search</li> <li>• Perceptual schema</li> <li>• New connections</li> <li>• Speed of learning</li> <li>• Quality of learning</li> </ul>	Boynton, Zmud, & Jacobs (1994); Cohen & Levinthal (1990); Keller (1996); Kim (1998); Lyles & Schwenk (1992); Mowery, Oxley, & Silverman (1996); Van Wijk, Van den Bosch, & Volberda (2001); Veugelers (1997)
Assimilation	Understanding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretation</li> <li>• Comprehension</li> <li>• Learning</li> </ul>	Dodgson (1993); Fichman & Kemerer (1999); Kim (1998); Lane & Lubatkin (1998); Szulanski (1996)
Transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internalization</li> <li>• Conversion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synergy</li> <li>• Recodification</li> <li>• Bisociation</li> </ul>	Fichman & Kemerer (1999); Koestler (1965); Kim (1997b, 1998); Smith & DeGregorio (in press)
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Use</li> <li>• Implementation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Core competencies</li> <li>• Harvesting resources</li> </ul>	Cohen & Levinthal (1990); Dodgson (1993); Kim (1998); Lane & Lubatkin (1998); Szulanski (1996); Van den Bosch, Volberda, & de Boer (1999); Van Wijk, Van den Bosch, & Volberda (2001)

**Source:** Shaker Zahara, Gerard George, op.cit, p 189

A la lumière de ce qui précède, on constate bien que la KBV prône l'acquisition par l'entreprise de façon continue de nouvelles informations qui seront transformées en connaissances à travers le recours à plusieurs routines et modalités organisationnelles afin de se tenir prête à tout changement pouvant surgir dans l'environnement et être ainsi en mesure d'y apporter des réponses adéquates et surtout rapides grâce à un certain nombre de compétences., ce qui renvoie en quelque sorte à la notion de dynamisme, l'axe central autour duquel s'articule la DCV.

Un autre concept clé partagé par les deux approches mérite lui aussi d'être cité, il s'agit en l'occurrence des routines organisationnelles développé par Cyert et March (1963) qui sont

<sup>154</sup> Shaker Zahara, Gerard George, op.cit , p90

<sup>155</sup> Beaugency Aurélie, op.cit. p28

considérées comme « *La base de l'apprentissage collectif dans les organisations* »<sup>156</sup> et qui résultent des actions répétitives entreprises dans l'organisation pour faire face aux problèmes.

Pour clore ce point relatif à la KBV, il importe d'indiquer que « *la théorie de la connaissance se propose d'introduire une nouvelle vision de la firme fondée sur l'idée que celle-ci se définit par sa capacité à intégrer et coordonner les connaissances et à en créer de nouvelles* »<sup>157</sup>

Pour récapituler les principaux aspects liés à la théorie des connaissances, il nous semble opportun d'indiquer le tableau ci-dessous :

**Tableau 11 : Théorie fondée sur les connaissances : principales contributions**

Auteurs	Concepts centraux
<b>Fondements théoriques</b>	
Polanyi (1964)	Connaissance individuelle, connaissance tacite/explicite
Itami (1987)	Actifs invisibles
Kogut, Zander (1992)	Capacités de combinaison
Spender, Grant (1996)	Approche fondée sur les connaissances
Conner, Prahalad (1996)	Approche fondée sur les connaissances
Spender (1996)	Théorie dynamique de la connaissance
Nonaka <i>et al.</i> (2000)	Théorie de la création de connaissance
<b>Concepts clés</b>	
Fiol, Lyles (1985)	Apprentissage organisationnel : contenu, niveaux
Winter (1987)	Connaissance tacite/articulable, non observable/observable, complexe/simple, élément d'un système/indépendante
Levitt, March (1988)	Apprentissage organisationnel : écologie de l'apprentissage
Cohen, Levinthal (1990)	Capacité d'absorption
Huber (1991)	Apprentissage organisationnel : acquisition, distribution, interprétation, mémorisation
March (1991)	Apprentissage organisationnel : exploration/exploitation
Walsh, Ungson (1991)	Mémoire organisationnelle

<sup>156</sup> Jorge Manuel Vieira Jordao, *op.cit.*, p 36

<sup>157</sup> Frédéric Prévot, Franck Brulhart, Gilles Guieu, Perspective fondée sur les ressources, *Revue française de gestion*, N° :204, 2010, p 93

Nonaka (1991, 1994)	Spirale de la connaissance : combinaison, internalisation, socialisation, articulation
Kogut, Zander (1992)	Capacités de combinaison, connaissance aux différents niveaux individu/groupe/organisation/réseau
Hedlund (1994)	Articulation et internalisation/extension et appropriation/assimilation et dissémination
Zander, Kogut (1995)	Réplication/imitation
Grant (1996a, 1996b)	Intégration de la connaissance
Conner, Prahalad (1996)	Effet de substitution, effet de flexibilité
Spender (1996)	Connaissance consciente/automatique/objectivée/collective
Liebeskind (1996)	Mécanismes de protection de la connaissance
Tsoukas (1996)	Connaissance distribuée
Hall (2000)	Spectre de la connaissance
Nonaka <i>et al.</i> (2000)	Concept de « Ba »
Bhagat <i>et al.</i> (2002)	Flux de connaissances
Zahra, George (2002)	Capacité d'absorption
<b>Développements récents</b>	
Jeffrey (2006)	Déploiement et trainement des connaissances sectorielles
Holcomb <i>et al.</i> (2009)	Connaissances et aptitudes managériales
Nonaka et von Krogh (2009)	Synthèse et perspectives empiriques du KBV ( <i>Knowledge Based-View</i> )

**Source** : Frédéric Prévot, Franck Brulhart, Gilles Guieu, op.cit. p 96

**1-1-3 : La théorie évolutionniste** : La théorie de l'économie évolutionniste qui considère l'économie comme « *un système complexe en développement* »<sup>158</sup>, elle constitue à la fois, une base de référence à l'approche basée sur les capacités dynamiques, et un prolongement de l'approche basée sur les ressources avec une différence, il vaut la peine de la noter, concernant le contexte dans lequel s'étudie la firme qui constitue l'objet d'étude des deux courants dans la mesure où la Théorie des ressources s'inscrit dans une orientation stratégique, tandis que la théorie évolutionniste a une orientation plutôt micro-économique qui s'intéresse à « *l'aspect évolutif et évolutionniste des ressources de production* »<sup>159</sup>. Elle a été rendue célèbre grâce à l'ouvrage de Nelson et Winter (1982) intitulé : « *An evolutionary theory of economic change* »<sup>160</sup>. Or, son origine, il faut le signaler, remonte à la fin des années soixante-dix, date à partir de laquelle cette nouvelle théorie commence à s'imposer comme une branche à part entière de l'analyse économique s'inspirant des nouvelles idées développées par la biologie évolutionniste tout en essayant de les adapter au monde économique. Elle a mis en avant des principes qui s'opposent d'une façon limpide sur plusieurs plans à la plupart des idées avancées par l'économie néoclassique, le courant dominant à cette époque-là, notamment en ce qui concerne les points ayant trait à l'équilibre des marchés, la maximisation du profit et la question relative à la rationalité parfaite, tous

<sup>158</sup> Alain Kirman, La pensée évolutionniste dans la théorie économique néoclassique, Revue Philosophiques, Volume 25, Numéro 2, 1998, p221

<sup>159</sup> Meurier

<sup>160</sup> Richard Arena, Nathalie Lazaric, la théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter : une analyse rétrospective, Revue économique, N° : 2, Volume 54, 2003, p329

rejetés à des degrés différents, mettant ainsi « *l'environnement au centre de l'attention de l'organisation, en raison de la rationalité limitée des acteurs économiques incapables de prendre des décisions rationnelles (Simon 1986)* »<sup>161</sup> Elle a aussi mis l'accent sur un élément rendu primordiale par les mutations et bouleversements qu'a connu cet environnement économique et notamment la rapidité avec laquelle les technologies changent et les innovations se développent, il s'agit en l'occurrence du dynamisme, un facteur négligé auparavant. « *Ces changements brusques et imprévisibles posent des problèmes d'ordre informationnel que la firme doit s'efforcer de résoudre* »<sup>162</sup> Elle a ainsi ouvert « *la voie à une conception de la stratégie fondée non plus sur la valeur actualisée des actifs, mais sur l'estimation de leur pouvoir à dégager des rentes organisationnelles dans le futur* »<sup>163</sup>, ce qui atteste de l'intérêt croissant dont bénéficie ce concept des capacités dynamiques qui a pu s'imposer dans la littérature comme facteur explicatif du maintien d'un avantage concurrentiel même dans des environnements évolutifs. Cette théorie évolutionniste se propose d'examiner les décisions prises au sein de la firme à travers la mise en exergue d'un certain nombre d'éléments jugés déterminants de sa performance à l'image des routines organisationnelles dont on a parlé précédemment qui se trouvent sous trois formes : routines opérationnelles qui permettent le fonctionnement courant de l'organisation, génériques qui permettent le changement d'état de l'organisation et enfin les routines de recherche qui opèrent sur la première catégorie en les altérant, et qui sont définies comme les décisions et les actions répétitives ancrées dans la mémoire organisationnelle de la firme ayant permis de faire face aux problèmes auxquels elle s'est heurtée par le passé et qui auront vraisemblablement une grande influence sur ses décisions futures, étant donné que cette mémoire organisationnelle se définit comme « *un réservoir de réponses possibles à un événement extérieur* »<sup>164</sup> c'est ce qu'on appelle « la dépendance de sentier » ou (path-dependency) qui « *caractérise le conditionnement temporel des développements technologiques le long des trajectoires. Elle dépend de la notion d'irréversibilité temporelle* »<sup>165</sup>. Cette dépendance de sentier signifie tout simplement qu'il est admis que tout changement ou développement de l'organisation n'est nullement le fait du hasard mais résulte forcément de ses propriétés endogènes construites par l'accumulation d'expériences par le passé. Autrement dit le passé et l'histoire de la firme conditionnent son futur.

Les routines organisationnelles ont été aussi définies par Winter (2003) comme : « *un comportement organisationnel appris, présente un très clair caractère répétitif ou quasi-répétitif et comporte une importante partie de connaissances tacites* »<sup>166</sup>. Maintenant, il est clair que les routines organisationnelles constituent dans une large part le concept phare autour duquel s'articulent les principales idées avancées par la théorie évolutionniste, qui, d'ailleurs définit la firme comme étant : « *un ensemble de routines et de compétences dans*

---

<sup>161</sup> Marc Errotabehere, op.cit. , p66

<sup>162</sup> Geoffroy Labrousche, op.cit. , p29

<sup>163</sup> Rodolphe Durand, op.cit., p 157

<sup>164</sup> Geoffroy Labrousche, op.cit. , p 29

<sup>165</sup> Rodolphe Durand, op.cit., p 176

<sup>166</sup> Miah Ibanescu, op.cit. , p 31

*un changement dépendant du chemin déjà parcouru. Parce que ces routines et compétences ne sont pas transférables au moins à un coût acceptable, les firmes diffèrent entre elles »*<sup>167</sup>

A la lumière de ce qui précède, on peut conclure ce point portant sur la théorie évolutionniste par dire que : « *Les routines organisationnelles sont alors le pilier des mémoires individuelles et le concept pivot de la théorie évolutionniste* »<sup>168</sup> qui a eu une influence considérable sur les tenants de l'approche basée sur les capacités dynamiques (DCV) dans la mesure où les auteurs relevant de cette dernière mettent l'accent sur la nécessité d'avoir une vision dynamique des actifs et ressources de l'entreprise en s'employant à les renouveler en permanence en ayant toujours une surveillance systématique de l'environnement en vue d'y détecter les opportunités et menaces pouvant affecter d'une manière ou d'une autre la performance et l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Autrement dit, la firme se doit d'apprendre de son environnement pour mettre à jour ses connaissances et ses routines organisationnelles qui vont lui permettre de faire face aux déséquilibres occasionnés par les changements environnementaux et qui mettraient ainsi en cause son avantage concurrentiel.

**1-2 : Définitions :** On a vu précédemment que la notion de dynamisme a très tôt suscité un intérêt au sein de la communauté scientifique qui s'était rendu compte qu'il fallait accorder plus d'intérêt à la notion de l'avantage concurrentiel et sa persistance temporelle au vu des changements insaisissables de l'environnement menant parfois à la disparition de certaines firmes considérées comme leaders dans leurs marchés respectifs n'ayant pas pu s'adapter à ces nouvelles données environnementales et les exemples ne manquent pas.

La réponse à cette problématique et après la succession de plusieurs contributions a été apportée par le courant des capacités dynamiques qui s'est appuyé sur les travaux de recherches antérieures pour mettre en place un modèle intégrée dans lequel la notion de dynamisme occupe une place de choix dans la mesure où elle est destinée à faciliter le renouvellement de la base de ressources de l'entreprise afin de consolider et renforcer son avantage concurrentiel fondé sur des ressources jugées VRIN. Ce qui explique le maintien de l'avantage concurrentiel même dans des conditions défavorables prévalant dans des environnements turbulents. Il importe aussi de signaler le fait que cette approche basée sur les capacités dynamiques s'est démarquée de l'approche basée sur les ressources (RBV) par l'introduction de deux nouvelles catégories de ressources ayant un lien direct avec l'environnement extérieur de l'entreprise à savoir : les ressources de marché et les ressources institutionnelles.. Mais la question qui se pose à présent est ; Qu'est-ce qu'on entend par les capacités dynamiques ? Sachant que les détracteurs de cette nouvelle approche du management stratégique la considère comme : « *un concept flou, abstrait et insaisissable* »<sup>169</sup>

**1-2-1 : La définition originale de Teece et al :** Ces auteurs qui sont à l'origine du concept des capacités dynamiques et qui sont considérés en tant que leur référence majeure, définissent ces dernières comme : « *l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux environnements en*

---

<sup>167</sup> Miahî Ibanescu, op. cit. p 37

<sup>168</sup> Meurier Beatrice et al, op.cit. , p108

<sup>169</sup> Tsapi Victor, op. cit. , p 18

*évolution constante* »<sup>170</sup>. Partant de cette définition, on peut bien constater que ces auteurs en question considèrent que les capacités dynamiques sont mobilisées dans des environnements constamment en évolution, ce qui atteste de l'intérêt accordé à l'environnement considéré comme élément fondamental amenant la firme à recourir à certaines aptitudes nommées capacités dynamiques afin de pouvoir s'approprier des nouvelles ressources et compétences se trouvant soit dans la firme elle-même, soit en externe dans le but de s'adapter aux changements subites que connaît fréquemment l'environnement dans lequel elle évolue. Néanmoins, il ne faut surtout pas assimiler les capacités dynamiques au simple fait de permettre à la firme de s'adapter aux changements permanents de l'environnement, car, lesdites capacités dynamiques lui permettent aussi de « *préfigurer les changements et se préparer en conséquence* »<sup>171</sup> ce qui lui confère un caractère « *flexible, active et proactive* »<sup>172</sup>. Trois éléments sont à retenir de cette définition : Les capacités dynamiques sont souvent associées à des environnements caractérisés par une très haute évolution. Le deuxième élément a trait à la fonction des capacités dynamiques qui est : l'adaptation d'une manière constante aux changements environnementaux externes, d'où l'appellation "Dynamiques». Il est à noter que ce concept des capacités dynamiques développé à la base pour servir de moyen de gestion stratégique dans des environnements très évolutifs tel qu'indiqué précédemment a été par la suite élargi pour être utilisé même dans des environnements peu évolutifs et cette fois-ci non seulement à des fins d'adaptation mais aussi en vue d'introduire des changements désirés sur le marché tel que préconisé par Eisenhardt et Martin (2000). Ces derniers stipulent ainsi que « *la capacité d'adaptation aux changements environnementaux ainsi que la capacité à modifier son environnement sont une capacité dynamique* »<sup>173</sup>. Une autre caractéristique attribuée aux capacités dynamiques relevée de la définition de Teece et al (1997) susmentionnée concerne leur assimilation à des pratiques managériales compte tenu que les activités de détection des opportunités, d'intégration des nouvelles ressources et la reconfiguration des actifs organisationnels requièrent une implication directe et effective du Management stratégique et des Top managers à qui incombe la responsabilité d'insuffler une perspective dynamique à la stratégie de l'entreprise. Il importe aussi d'indiquer qu'en parallèle de cette approche managériale des capacités dynamiques mise en avant par Teece et al, il existe une autre approche qui se veut organisationnelle qui s'articule autour des notions telles que les routines et l'apprentissage organisationnelles. (cf. Figure 40 page suivante).

D'une manière générale : « *Le mot capacité renvoie principalement au rôle du management stratégique dans l'adaptation et l'intégration des compétences, des ressources et des talents (internes et externes) pour s'aligner avec les exigences de l'environnement. Le mot*

---

<sup>170</sup> Gulsen Altintas, Le rôle des capacités dynamiques dans la création et le renforcement d'une compétence organisationnelle : Le cas d'un tour opérateur géré par des dirigeants-actionnaires, Revue du Management international, Volume 20, numéro 1, 2015, p39

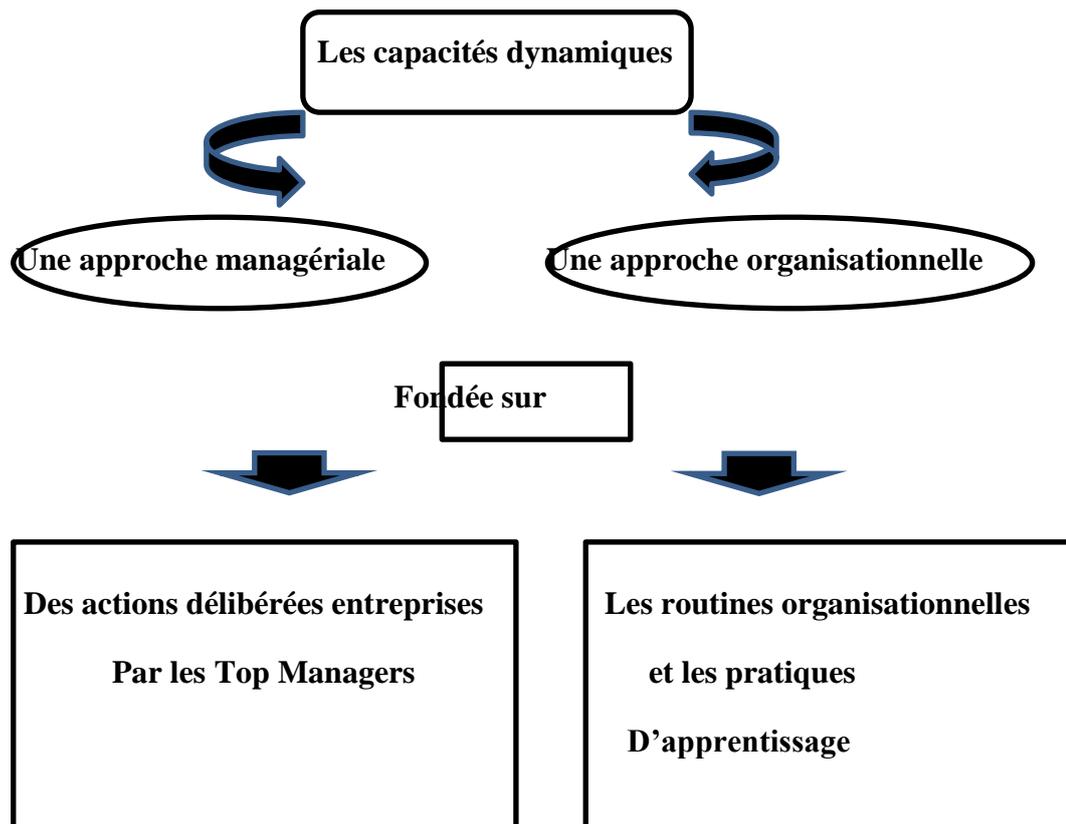
<sup>171</sup> Miahî Ibanescu, op.cit , p39

<sup>172</sup> Tsapi Victor, op.cit. , p 19

<sup>173</sup> Geoffroy Labrousche, op.cit. , p74

*dynamique signifie aussi être capable de rénover ses compétences pour répondre rapidement à ces exigences (Teece, 1997) »<sup>174</sup>*

**Figure 40 : Les deux approches des capacités dynamiques**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes

**1-2-2 : D'autres définitions :** Tel que mentionné précédemment à maintes reprises, il existe plusieurs définitions du concept des capacités dynamiques au point que ses détracteurs lui reproche l'absence d'un consensus autour d'une définition commune et précise, ce qui rend d'après eux son opérationnalisation et son appréhension une tâche sensiblement difficile. Le tableau N° :12 ci-après récapitule les principales définitions existantes dans la littérature en Management stratégique.

<sup>174</sup> Hemza Guernoub, Ibrahim Azzedine Kerkoub, La compétence collective et les capacités dynamiques de la firme : rapports théoriques et applications managériales, Les cahiers du Cread, Vol 35, N° :03, 2019, p 79

**Tableau N° :12 : Principales définitions des capacités dynamiques rencontrées dans la littérature**

Auteur(s)	Année	Journal	Définition
Teece et Pisano	1994	Industrial and Corporate Change	<i>Dynamic Capabilities are the subset of the competences/capabilities which allow the firm to create new products and processes, and respond to changing market circumstances. (p. 541)</i>
Teece, Pisano et Shuen	1997	Strategic Management Journal	<i>We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. (p. 516)</i>
Tripsas	1997	Industrial and Corporate Change	<i>... the ability of a firm to develop new capabilities in response to shifts in its external environment, as a significant source of competitive advantage. (p. 341)</i>
Teece	1998	California Management Review	<i>This is the ability to sense and then to seize new opportunities, and to reconfigure and protect knowledge assets, competencies, and complementary assets and technologies to achieve sustainable competitive advantage. (p. 72)</i>
Eisenhardt et Martin	2000	Strategic Management Journal	<i>The firm's processes that use resources – specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources – to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve and die. (p. 1107)</i>
Galunic et Eisenhardt	2001	Academy of Management Journal	<i>The organizational and strategic processes by which managers manipulate resources into new productive assets in the context of changing markets. (p. 1229)</i>
Zollo et Winter	2002	Organization Science	<i>A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness. (p. 340)</i>
Winter	2003	Strategic Management Journal	<i>One can define dynamic capabilities as those that operate to extend, modify or create ordinary capabilities. (p. 991)</i>
Adner et Helfat	2003	Strategic Management Journal	<i>Dynamic managerial capabilities are the capabilities with which managers build, integrate, and reconfigure organizational resources and competences. (p. 1012)</i>
Knight et Cavusgil	2004	Journal of International Business Studies	<i>Ideally, capabilities are 'dynamic', reflecting the ability of managers to renew the firm's competences so as to achieve congruence with the changing business environment. (p. 127)</i>
Zahra et al.	2006	Journal of Management Studies	<i>... the abilities to re-configure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision maker(s). (p. 918)</i>
Sapienza et al.	2006	Academy of Management Review	<i>Dynamic capabilities are the organizational and strategic routines by which managers alter their firms' resource base through acquiring, shedding, integrating, and recombining resources to generate new valuecreating strategies. (p. 914)</i>
Helfat et al.	2007	Blackwell Pub.	<i>A dynamic capability is the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base. (p. 4)</i>

Wang et Ahmed	2007	International Journal of Management Reviews	<i>The essence of dynamic capabilities is a firm's behavioural orientation in the adaptation, renewal, reconfiguration and re-creation of resources, capabilities and core capabilities responding to external changes. (p. 35)</i>
Teece	2007	Strategic Management Journal	<i>For analytical purposes, dynamic capabilities can be disaggregated into the capacity (1) to sense and shape opportunities and threats, (2) to seize opportunities, and (3) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets. (p. 1319)</i>
Augier et Teece	2008	Organization Studies	<i>Dynamic capabilities relate to the enterprise's ability to sense, seize, and adapt, in order to generate and exploit internal and external enterprise-specific competences, and to address the enterprise's changing environment. (p. 1190)</i>
Danneels	2008	Strategic Management Journal	<i>This study focuses on the first form of dynamic capability : the competence to build new competences. (p. 519)</i>
Barreto	2010	Journal of Management	<i>A dynamic capability is the firm's potential to systematically solve problems, formed by its propensity to sense opportunities and threats, to make timely and market-oriented decisions, and to change its resource base. (p. 271)</i>
Drnevich et Kriauciunas	2011	Strategic Management Journal	<i>Correspondingly, we define dynamic capabilities as those capabilities used to extend, modify, change, and/or create ordinary capabilities. (p. 255)</i>
Danneels	2011	Strategic Management Journal	<i>Dynamic capabilities refers to the ability of a firm to renew itself in the face of a changing environment bu changing its set of resources. (p. 1)</i>
Protogerou, Caloghirou et Lioukas	2012	Industrial and Corporate Change	<i>Dynamic capabilities are conceived as the capacity of an organization to purposefully and systematically create, extend, or modify its operational capabilities. (p. 618)</i>
Teece	2012	Journal of Management Studies	<i>Dynamic capabilities are higher-level competences that determine the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external resources/competences to address, and possibly shape, rapidly changing environments. (p. 1395)</i>

**Source** : Geoffroy Labrousche, op.cit. , p 72

Notre démarche de définition du concept des capacités dynamiques ne prétend pas être exhaustive d'autant plus que notre objectif à ce stade-là est loin d'être l'examen de toutes les définitions ou du moins celles présentées dans le tableau ci-dessus. A cette fin, nous allons nous contenter de quelques définitions qui nous semblent être les plus susceptibles à nous, suffisamment renseigner sur le concept des capacités dynamiques afin de nous permettre par la suite de dégager les principales particularités y afférentes.

Ainsi, Helfat et al (2007) proposent la définition suivante : « *une capacité dynamique est la capacité d'une organisation à délibérément créer, étendre ou modifier ses ressources de base* »<sup>175</sup>. Cette définition met clairement l'accent sur l'aspect délibéré du renouvellement et de la reconfiguration des ressources de l'entreprise. Elle met aussi en avant deux modalités de gestion des ressources qui sont : soit la création de nouvelles ressources, soit la modification de celles existantes.

<sup>175</sup> Hubert Gabrié, op.cit. p175

Quant à Barreto (2010) définit les capacités dynamiques comme : « *le potentiel d'une firme à résoudre systématiquement les problèmes grâce à sa capacité à détecter les opportunités et les menaces, à prendre des décisions opportunes et à faire évoluer sa base de ressources* »<sup>176</sup>

Dans cette définition, on constate bien que l'auteur associe les capacités dynamiques à la résolution des problèmes d'une manière systématique et structurée faisant ainsi appel à l'aptitude de la firme à identifier pertinemment dans son environnement les opportunités à saisir et les menaces à éviter et à modifier ses actifs stratégiques en conséquence.

Il vaut la peine de noter que nous allons dans la présente recherche retenir la définition proposée par Teece (2007) qui est venue compléter celle considérée comme la première version des capacités dynamiques établie en 1997. En effet Teece (2007) définit le concept des capacités dynamique comme : « *la capacité à identifier une opportunité, saisir l'opportunité et à transformer les ressources et compétences organisationnelles* »<sup>177</sup>. Notre choix a été motivé par deux raisons. Premièrement, la qualité de cette définition qui nous semble être plus opérationnelle du fait qu'elle a réussi à mettre en relief les trois phases constituant le processus de construction et de déploiement des capacités dynamiques, et deuxièmement, nous avons opté dans notre modèle conceptuel pour l'approche managériale proposée par Teece, qui estime, tel qu'indiqué précédemment, que les capacités dynamiques relèvent des compétences des Top managers, s'inscrivant ainsi dans les pratiques du Management stratégique.

Pour résumer ces différentes définitions, on peut dire que : « *Les auteurs considèrent les capacités dynamiques comme une aptitude (Zahara et al, 2006), des processus (Eisenhardt et Martin, 2000), des routines (Winter, 2003), des compétences (Danneels, 2008)* »<sup>178</sup>

**1-2-3 : Particularités des capacités dynamiques :** Les capacités dynamiques se distinguent des autres notions et concepts rencontrés dans la littérature traitant du Management stratégique et notamment ceux portant sur l'avantage concurrentiel par un certain nombre de caractéristiques leur donnant un aspect relativement particulier sur plusieurs plans qu'il vaut la peine de les aborder dans ce qui suit :

La première particularité des capacités dynamiques tient à leur nature **récurrente** puisqu'elles sont étroitement liées à l'environnement dynamique, ce qui en fait une exigence constante pour faire face aux évolutions récurrentes dudit environnement, ce qui signifie qu'elles sont totalement différentes des mesures ponctuelles prises par l'entreprise comme réponses conjoncturelles aux événements exceptionnels auxquels elle peut se heurter. La deuxième particularité renvoie à **la stabilité** du processus : « *Une capacité dynamique se caractérise par un processus structuré et persistant (Zollo et Winter, 2002) et qui ne relève pas de l'improvisation (Winter 2003)* »<sup>179</sup>. **La modification des ressources et compétences**

---

<sup>176</sup> Geoffroy Labrousche, op.cit. , p75

<sup>177</sup> Gulsun Altintas, Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise, Revue Management et avenir, N° :80 ; 2015, p71

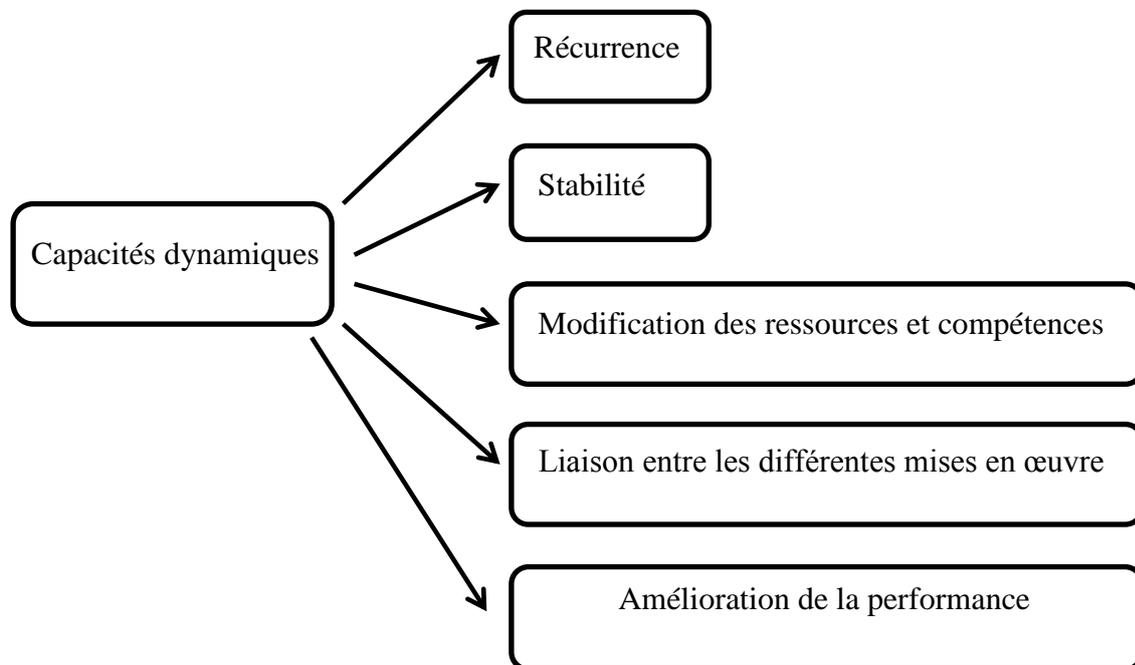
<sup>178</sup> Djamel Fellag, L'influence de l'environnement sur l'évolution du business model de l'entreprise : une approche par les capacités dynamiques, Thèse de doctorat, Université de Lorraine, 2020, p 81

<sup>179</sup> Gulsun Altintas, op.cit. , p71

constitue aussi un résultat attendu suite à la mise en œuvre du processus consistant à faire intervenir les capacités dynamiques (Teece et al, 1997, Eisenhardt et Martin 2000, Zollo et Winter 2002, Winter 2003). Les travaux convergent pour indiquer qu'il s'agit de la principale caractéristique des CD. Une autre caractéristique propre au concept des capacités dynamiques (CD) consiste en **la liaison existante entre les différentes mises en œuvre du processus** (Pablo et al, 2007). Et comme une dernière particularité faisant l'unanimité au sein de la quasi-totalité des recherches sur les CD, on trouve la contribution majeure de ces dernières dans **l'amélioration de la performance organisationnelle** compte tenu de plusieurs considérations.

La figure ci-après illustre d'une manière simplifiée ce que nous avons considéré comme particularités propres au concept des capacités dynamiques.

**Figure 41 : Les particularités des CD**



**Source :** Elaborée par nous-mêmes

La détermination de ces caractéristiques propres aux capacités dynamiques a permis de les différencier des autres concepts tels que les capacités traditionnelles et la résolution de problèmes ad-hoc qui peuvent être associés à tort au concept des capacités dynamiques.

Le tableau ci-après fournit les principaux points de différence entre ces trois notions.

**Tableau 13 : Les différences entre capacité traditionnelle, capacité dynamique et résolution de problème ad hoc**

	Capacité traditionnelle	Capacité dynamique	Résolution de problème ad hoc
<b>Composition</b>	Ressources et compétences	Ressources et compétences	Ressources et compétences
<b>Aptitude à induire un changement</b>	Oui	Oui	Oui
<b>Nature du changement</b>	Changements de nature moins importante que ceux induits par les capacités dynamiques	Changements de nature plus importante que ceux induits par les capacités traditionnelles	Changements de nature moins importante que ceux induits par les capacités dynamiques
<b>Aptitude à procurer un avantage concurrentiel</b>	Si les ressources et compétences répondent aux conditions du modèle VRIN	Oui	N'est pas la vocation principale
<b>Aptitude à procurer un avantage concurrentiel durable</b>	Insuffisante pour maintenir un avantage concurrentiel	Vocation première mais divergence quant à cette aptitude	N'est pas la vocation principale
<b>Processus structuré</b>	Oui	Oui	Relève de l'improvisation
<b>Processus récurrent</b>	Capacité définie comme une routine	Condition sine qua non	Non

<b>Idée de continuité entre les changements</b>	Non	Oui	Non
---	-----	-----	-----

**Source :** Gulsun Altintas, Les capacités dynamiques : Une nouvelle perspective de recherche pour le Management stratégique, Revue de l'association internationale du Management stratégique, AIMS, 2012, p12

**2 : Le processus de déploiement des capacités dynamiques :** Comme nous l'avons indiqué précédemment, il existe deux visions des capacités dynamiques, celle qui les assimile à des routines organisationnelles, renvoyant ainsi à des notions telles que : l'apprentissage organisationnelle collectif et la mémoire organisationnelle, plaçant directement la connaissance au centre de gravité de l'approche basée sur les capacités dynamiques étant donné que « *l'apprentissage induit un changement dans les connaissances organisationnelles à travers l'ajout, la modification ou la suppression de connaissances (Schulz, 2002)* »<sup>180</sup> il s'agit en l'occurrence de l'approche organisationnelle. La deuxième vision considère que les capacités dynamiques relèvent de la compétence des managers « *The top management team and its beliefs about organizational evolution may play an important role in developing*

<sup>180</sup> Gulsun Altintas, L'articulation des capacités dynamiques comme source de maintien de l'avantage concurrentiel : le cas de voyageurs du monde, Revue de l'association internationale du Management stratégique AIMS, 2012, p06

*dynamic capabilities* (Rindova and Kotha 2001) »<sup>181</sup> ils doivent ainsi posséder et développer un certain nombre de capacités spécifiques leur permettant de prendre des décisions stratégiques visant en premier lieu l'exploitation des opportunités que peut offrir l'environnement et l'évitement des menaces pouvant y exister et par conséquent modifier et reconfigurer la base de ressources de la firme pour qu'elle soit au diapason avec ce qui se passe dans l'environnement. Les tenants de cette vision managériale des capacités dynamiques sont allés jusqu'à considérer que : « *La fonction stratégique fondamentale des managers est la modification des ressources* (Teece 2007a ; Augier et Teece, 2008) »<sup>182</sup>. Pour examiner la question relative au déploiement des capacités dynamiques, nous allons nous référer à l'article de Teece (2007) dans lequel, il a identifié trois phases pour leur déploiement. Mais avant cela, il nous semble opportun dans un premier temps de nous pencher sur les niveaux des capacités dynamiques

**2-1 : Les trois niveaux des capacités dynamiques :** Il est à rappeler que les chercheurs qui s'étaient intéressés à l'étude du phénomène des capacités dynamiques ont procédé à la hiérarchisation de la turbulence de l'environnement, mettant ainsi en avant trois types d'environnements : il y'a les environnements qui sont plutôt stables, les environnements que l'on peut qualifier de « modérément dynamique » et ceux considérés comme « très dynamiques » ( High Velocity Environments) tel que préconisé par Eisenhardt et Martin(2000)<sup>183</sup>. Dans le tableau ci-dessous se trouvent les principales différences entre ces types d'environnement.

**Tableau 14: Dynamic capabilities and types of dynamic markets**

	Moderately dynamic markets	High-velocity markets
Market definition	Stable industry structure, defined boundaries, clear business models, identifiable players, linear and predictable change	Ambiguous industry structure, blurred boundaries, fluid business models, ambiguous and shifting players, nonlinear and unpredictable change
Pattern	Detailed, analytic routines that rely extensively on existing knowledge	Simple, experiential routines that rely on newly created knowledge specific to the situation
Execution	Linear	Iterative
Stable	Yes	No
Outcomes	Predictable	Unpredictable
Key to effective evolution	Frequent, nearby variation	Carefully managed selection

**Source:** Fisnik Oseku, the development of dynamic capabilities within strategic management in Macedonian companies, these de Master, Université de Ljubljana, 2015, p14

Partant de cette hiérarchisation, les chercheurs ont œuvré en faveur de l'établissement d'une classification des capacités dynamiques correspondant à chaque type d'environnement tout en

<sup>181</sup> Maria Deviatykh, Ekaterina Sobakina, Dynamic capabilities and growth strategy : a case study of russian high-growth private companies, These de Master, Université de Linnaeus, suède, 2014,p 20

<sup>182</sup> Gulsun Altintas, op.cit. , p06

<sup>183</sup> Geoffroy Labrousche, op.cit. , p27

stipulant que ces différentes capacités «sont mobilisées par le manager selon sa perception du besoin de changement à apporter aux capacités de la firme par rapport à un changement dans l'environnement »<sup>184</sup>. C'est dans ce sens qu'Ambrosini et Bowman (2009) ont proposé une classification qui se présente comme suit :

**2-1-1 : Les capacités dynamiques incrémentales :** Le recours à cette première catégorie de capacités dynamiques se solde par un ajustement plus ou moins minime de la base de ressources de l'entreprise au vu de la nature du changement détecté dans l'environnement qui est considéré comme plutôt sans effet considérable sur le cours des événements et par conséquent ne nécessitant pas une modification profonde de la combinaison actuelle des actifs et ressources de l'entreprise tant qu'elle lui garantit toujours un avantage concurrentiel et une performance répondant à ses aspirations et ses objectifs. Autrement dit, une capacité dynamique incrémentale correspond à un environnement relativement stable.

**2-1-2 : Les capacités dynamiques de régénération :** Elles sont aussi dites de renouvellement. Elles se situent au juste milieu entre les capacités dynamiques incrémentales et celles dites régénératives. Elles interviennent dans l'objectif d'ajuster la combinaison actuelle du stock des ressources de l'entreprise. On fait souvent appel à ce type de capacités dynamiques quand on a affaire à des environnements considérés comme dynamiques pouvant affecter négativement les acquis de l'entreprise en matière de performance et d'avantage concurrentiel. Ce qui fait, qu'elles constituent en quelque sorte, une condition sine qua none au maintien de l'avantage concurrentiel de la firme face aux déséquilibres détectés dans son environnement.

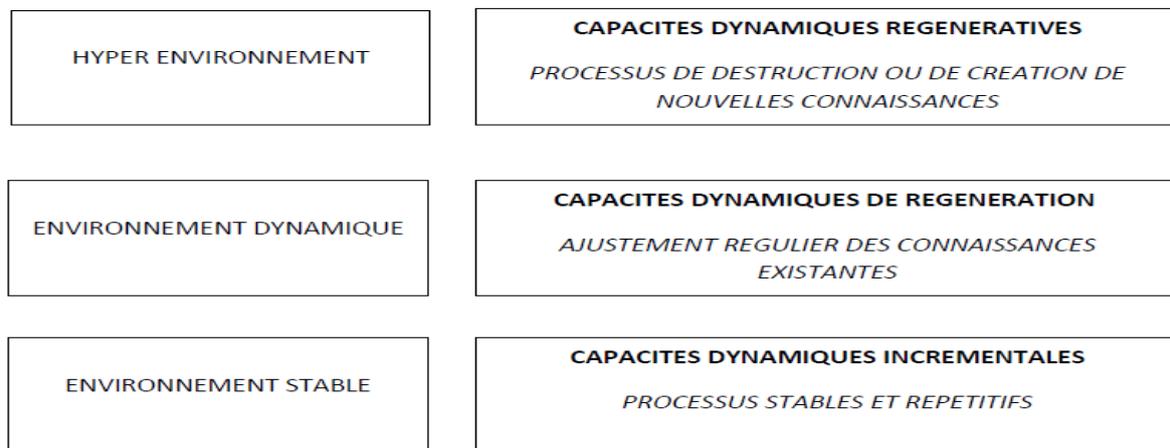
**2-1-3 : Les capacités dynamiques régénératives : (regenerative dynamic capabilities) :** « sont celles qui servent à modifier la manière avec laquelle l'entreprise renouvelle ses ressources de base; elles servent donc à la modification des capacités dynamiques de renouvellement »<sup>185</sup>. Cette dernière catégorie de capacités dynamiques sert à faire face à un environnement très évolutif tel qu'illustré dans la figure 41 ci-dessous qui met en exergue les trois principales catégories de capacités dynamiques correspondant chacune à un degré spécifique du dynamisme de l'environnement

---

<sup>184</sup> Aurélie Beaugency, op.cit. , p 49

<sup>185</sup> Luc Foleu Chimbonsou, capacités dynamiques et compétitivité des PME manufacturières camerounaises, Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières, 2018, p 83

**Figure 42 : Les trois principales catégories de capacités dynamiques**



**Source :** Marc Errotabehere, op.cit. p75

**2-2 : Identification et construction des capacités dynamiques :** On avait mentionné précédemment l'existence de deux approches ou visions des capacités dynamiques, celle qui les considère comme un processus collectif d'apprentissage mettant ainsi l'accent sur des concepts phares tels que les routines organisationnelles et la mémoire organisationnelle...etc. et faisant de la connaissance le pivot autour duquel s'articule la démarche des capacités dynamiques. Or cette première vision a été sévèrement critiquée par l'approche managériale qui estime que « *les capacités dynamiques ne sont pas les instruments de la pensée collective de la firme servant à percevoir l'environnement et adapter ses capacités opérationnelles, mais des capacités par lesquelles les managers construisent, intègrent et reconfigurent les ressources et compétences organisationnelles* »<sup>186</sup>. Donc on peut bien constater que l'approche managériale et/ou entrepreneuriale place le manager et les décisions stratégiques qu'il prend au centre du processus de déploiement des capacités dynamiques, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle, en 2003 Adner et Helfat ont mis en place ce que l'on appelle « capacités managériales dynamiques » « *pour se référer à la capacité des managers de créer, étendre ou modifier les ressources d'une firme* »<sup>187</sup>. Nous allons à présent nous intéresser au déploiement des capacités dynamiques en nous référant à l'article de Teece (2007) dans lequel, trois capacités dynamiques avaient été identifiées et qui sont du ressort des managers : la capacité à identifier une opportunité, la capacité à saisir l'opportunité et la capacité à reconfigurer les actifs organisationnels (voir figure 42)

Il vaut la peine de noter que « *dans l'approche managériale, l'objectif du déploiement vise avant tout les possibilités offertes pour reconfigurer les ressources et in fine obtenir un avantage concurrentiel* »<sup>188</sup> C'est ce qui explique dans une large part pourquoi nous avons opté pour l'approche managériale mise en avant par Teece compte tenu que notre objet de

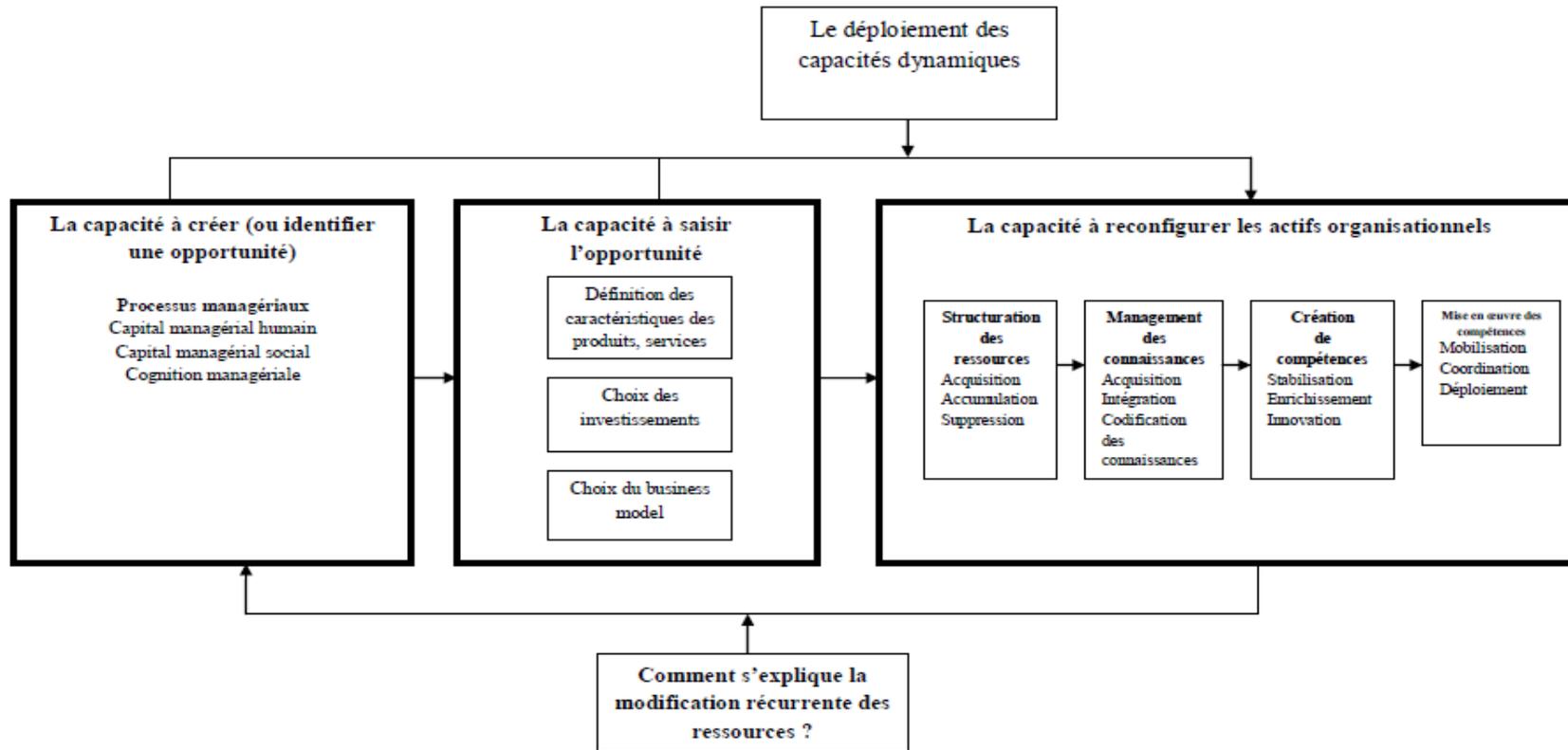
<sup>186</sup> Aurélie Beaugency, op.cit. , p53

<sup>187</sup> Hubert Gabrié, op.cit. , p175

<sup>188</sup> Aurélie Beaugency, op.cit., p 49

recherche porte sur l'avantage concurrentiel des firmes relevant du secteur de l'agroalimentaire en Algérie

Figure 43 : Cadre conceptuel relatif au déploiement des capacités dynamiques



Source : Gulsun Altintas, op.cit. , p10

**2-2-1 : La capacité à identifier ou créer des opportunités :** Le déclenchement du processus de déploiement des capacités dynamiques se fait par l'identification des opportunités et menaces qui constitue une étape décisive pour la suite du processus dans la mesure où elle permet de mettre à la disposition des décideurs tous les éléments d'informations nécessaires impactant directement la qualité des mesures qui seront décidées comme réponse au changement détecté dans l'environnement qui peut être porteur soit d'opportunités soit de menaces. Ce qui importe le plus à ce niveau c'est la collecte d'informations pertinentes sur l'environnement de l'entreprise, chose qui requiert bien évidemment qu'il y ait une démarche de veille systématique et tout un dispositif informationnel pouvant tenir l'entreprise informée de tout ce qui pourrait se passer dans son environnement et par conséquent être en mesure d'identifier les opportunités et les menaces qui y existent. Il vaut la peine de noter que Teece estime que les opportunités qui peuvent intéresser l'entreprise sont d'ordre technologique et/ou commercial, d'où il est primordial d'œuvrer à l'identification et la compréhension d'un certain nombre de facteurs tels que : les besoins des clients, les évolutions technologiques, la demande latente, l'évolution structurelle des industries et marchés ainsi que les réponses des fournisseurs et des concurrents. « *L'accès aux informations existantes et les nouvelles informations ou connaissances pouvant générer des opportunités constituent des facteurs clés de succès* »<sup>189</sup>. La collecte d'information s'effectue selon deux procédés, l'entreprise a le choix de solliciter les services de ses experts chargés de surveiller constamment l'évolution de l'environnement. Elle peut aussi, en complément, faire appel aux services de ses partenaires (institutions, entreprises, université) qui peuvent lui fournir les informations et les connaissances dont elle a besoin. C'est dans cette étape qu'intervient le rôle des managers comme élément décisif visant l'interprétation et la création du sens à partir des informations collectées et les signaux faibles relatifs aux différents aspects de l'environnement, ce qui leur confère en quelque sorte le statut d'entrepreneur ayant le sens des affaires. Adner et Helfat (2003) mettent en relief trois caractéristiques propices au développement d'une capacité dynamique managériale « (1) *capital managérial humain*, (2) *capital managérial social ainsi que (3) la cognition managériale* »<sup>190</sup>. Ainsi, et toujours selon ces deux auteurs le capital managérial humain serait le fruit de l'expérience des managers, le capital managérial social se construit au travers des relations sociales pouvant aider le manager à exercer un certain degré d'influence, de contrôle et de pouvoir grâce notamment au recours aux services des personnes de ses réseaux<sup>191</sup>, chose qui peut avoir un effet positif sur la performance de la firme de deux manières (Gelatkanycz et Hambrick, 1997) : « (1) *en donnant accès à des ressources externes nécessaires à la firme (ex : financement) ou (2) en fournissant des informations concernant les pratiques des différentes firmes* »<sup>192</sup> et finalement la cognition managériale qui renvoie aux « *croyances managériales et aux modèles mentaux qui servent de base pour prendre des décisions (Walsch, 1995)* »<sup>193</sup>. C'est dans ce sens que se sont orientées les études des chercheurs qui ont montré que « *Le processus de prise de décision associe démarche*

---

<sup>189</sup> Djamel Fellag, op.cit, p 86

<sup>190</sup> [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com) consulté le 25/12/2019

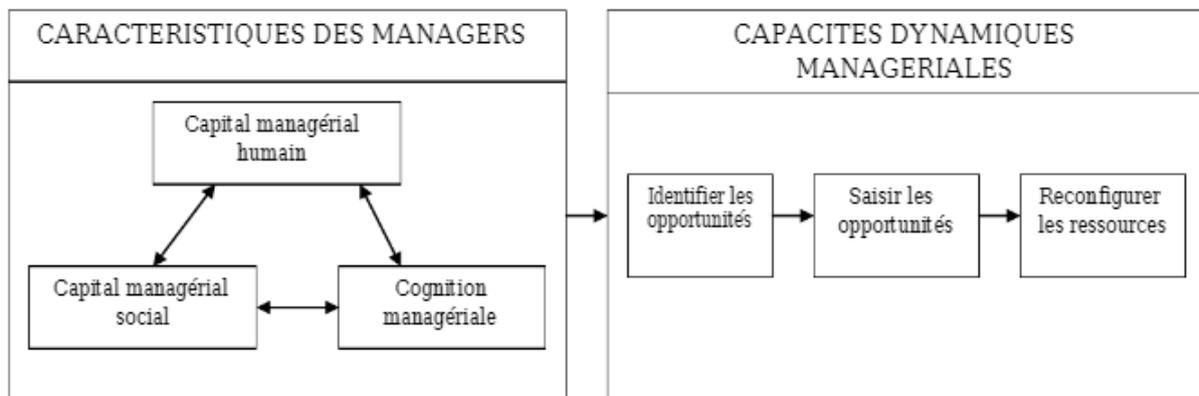
<sup>191</sup> Gulsun Altintas, op.cit ,p 45

<sup>192</sup> Gulsun Altintas, capacités dynamiques : Revue de littérature, limites et voies de recherche, Revue de AIMS, 2009, p 12

<sup>193</sup> [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com) consulté le 25/12/2019

*rationnelle et intuition (basée sur une préférence personnelle) »<sup>194</sup>. Cette capacité d'identification ou de création des opportunités correspond à ce que Teece (2007) appelle une capacité **sensing**. « Ses activités impliquent tout à la fois un investissement dans l'exploration des besoins des clients mais aussi une évaluation en continue dans l'observation du comportement des concurrents (Ashraf et al. 2013 ; Teece, 2007 ; Nonaka et Toyama, 2007) »<sup>195</sup>. A l'issue de cette phase qui peut être considérée comme une phase de renseignement et d'observation environnementale, l'entreprise procède au renouvellement de ses produits et services et à l'adaptation de son organisation interne par rapport aux nouvelles exigences de l'environnement externe.*

**Figure 44 : Approche managériale des capacités dynamiques**



Source : Gulsun Altintas, capacités dynamiques : Revue de littérature, limites et voies de recherche, op.cit. p 13

**2-2-2 : La capacité à saisir les opportunités :** Une fois que l'opportunité a été identifiée, il faut absolument œuvrer à la saisir, ce qui va permettre de passer à la deuxième phase du processus de déploiement des capacités dynamiques appelée par Teece (2007) la capacité **seizing** qui consiste à « gérer toutes les activités qui vont permettre d'exploiter l'opportunité afin de délivrer de la valeur aux clients »<sup>196</sup>. Toujours selon Teece (2007) trois activités vont faciliter le déploiement de cette capacité **seizing**, à savoir :

« - la manière dont l'entreprise va délivrer de la valeur à ses clients à travers l'architecture de l'offre qu'elle va décider et les business modèles associés.

-Choisir un modèle de prise de décision qui permettra d'éviter les biais et erreurs.

-Déterminer les frontières de l'entreprise afin de retenir le business modèle le plus adapté »<sup>197</sup>.

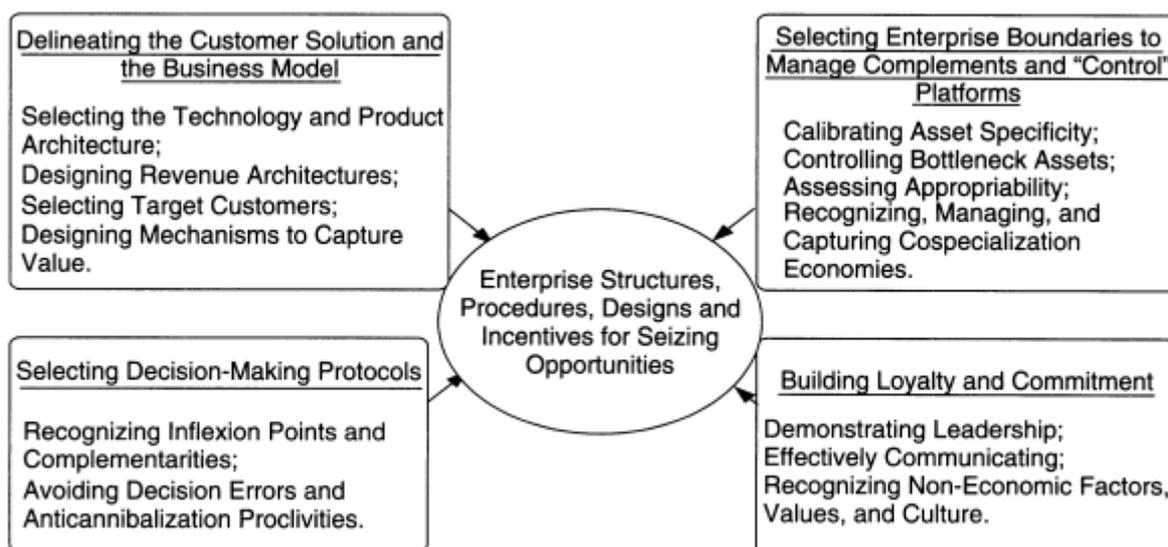
<sup>194</sup> Gulsun Altintas, op.cit , p 45

<sup>195</sup> Marc Errotabehere, op.cit. , p90

<sup>196</sup> Gulsun Altintas, op.cit. , p72

<sup>197</sup> Djamel Fellag, op.cit. , p87

**Figure 45 : La décision stratégique relative à la capacité seizing**



**Source:** David J. Teece, Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundation of sustainable enterprise performance, *Strategic management Journal*, Vol 28, N°: 13, 2007, p1334

La saisie des opportunités identifiées dans l’environnement de l’entreprise « *peut être à l’origine du développement de nouveaux biens et services, matières premières, marchés ou de nouvelles méthodes d’organisation (Short et al, 2009) »<sup>198</sup>*. Pour ce faire, l’entreprise doit impérativement consacrer plus d’investissements dans la R&D et redoubler d’efforts en matière de marketing afin de pouvoir réussir ses nouvelles activités résultantes de la saisie des opportunités et de la nouvelle orientation stratégique décidée en conséquent.

Etant donné que l’opportunité dont parle Teece concerne la plupart du temps les aspects technologique et commerciale de l’activité des firmes, « *la saisie de cette opportunité passe donc par le maintien et l’amélioration des compétences technologiques et des actifs complémentaires »<sup>199</sup>*

**2-2-3 : La capacité à reconfigurer les actifs et les ressources organisationnels :** Une identification réussie et un arbitrage pertinent concernant les opportunités présentes dans l’environnement et relatives tel que précisé précédemment aux changements d’ordre technologique et de marché ayant conduit l’entreprise à choisir une nouvelle technologie adéquate et à déterminer avec précision les détails et les attributs relatifs au nouveau produit ou service qu’elle va développer en fonction des changements détectés et en vue de saisir l’opportunité sur laquelle s’est porté le choix de l’entreprise ainsi que l’établissement d’une politique financière visant la réalisation des actions précitées peut mener l’entreprise à réaliser

<sup>198</sup> Gulsun Altintas, op.cit. , p72

<sup>199</sup> Geoffroy Labrousche, op.cit. , p86

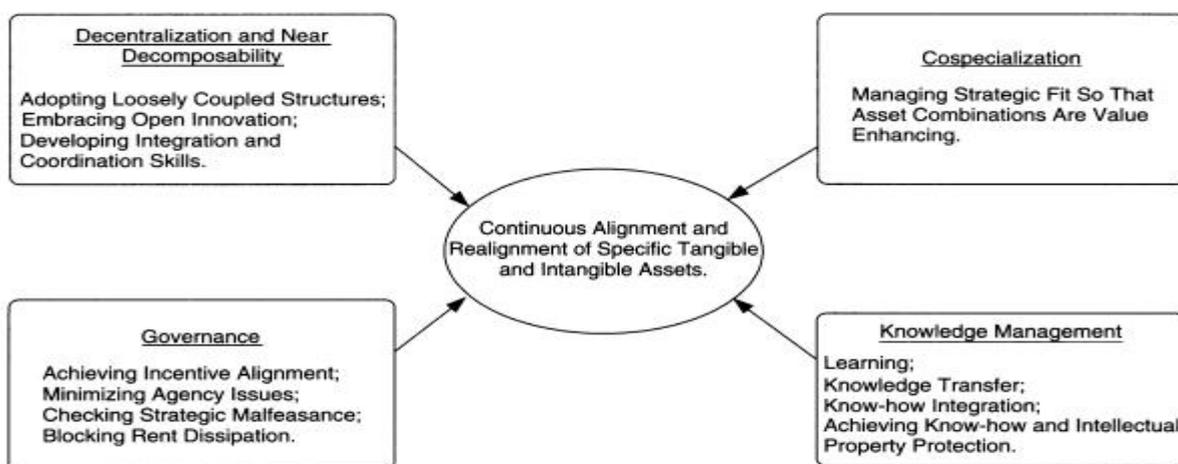
des exploits remarquables sur le plan de la croissance et de la profitabilité tel que préconisé par Teece (2007). Une croissance induisant un développement des ressources et actifs de l'entreprise. Le meilleur garant, selon Teece toujours, d'une croissance durable, est la capacité avérée de l'entreprise à recombinaison et à reconfigurer sa base d'actifs et de ressources en fonction de sa croissance, des développements technologiques et des évolutions du marché, ce qui atteste de l'importance que revêt la capacité de reconfiguration qui doit absolument accompagner le processus de développement et de croissance de l'entreprise afin de garder toujours sa base de ressources au diapason des évolutions internes et externes que vit l'entreprise. A cette fin, Teece énumère tel qu'illustré dans la figure 45, quatre sources favorables à l'ajustement en continu des actifs organisationnels :

\*La décentralisation et la décomposabilité de la décision : Cette pratique managériale relative au processus de prise de décision est d'une grande importance dans la mesure où elle permet l'implication d'un nombre important de managers dans la décision et facilite ainsi l'échange et le partage d'information et d'expériences. Une délégation de pouvoir avancée constitue un vecteur contribuant à mieux responsabiliser les managers à tous les niveaux et les pousse ainsi à s'employer à chercher et identifier les opportunités et les menaces, chose qui permet l'instauration d'une politique et d'une culture favorisant la collecte d'information.

\* Le management de la co-spécialisation : « peut concerner la complémentarité d'un actif avec un autre actif, de la stratégie avec la structure appropriée ou encore de la stratégie avec les processus appropriés »<sup>200</sup>

\*la gouvernance de l'entreprise et le Management de la connaissance : A partir du moment où l'on a reconnu l'importance et les retombées positives des actifs et ressources intangibles sur la performance organisationnelle, il est devenu essentiel d'accorder une attention particulière à la gouvernance de l'entreprise ainsi qu'aux structures adoptées et les politiques d'incitation établies en faveur de l'apprentissage et la génération de nouvelles connaissances.

**Figure 46 : Combinaison, reconfiguration et préservation des actifs de l'entreprise**



Source: David J. Teece, op.cit, p 1340

<sup>200</sup> [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com) consulté le 25/12/2019

### **Synthèse de la première section**

On a consacré cette première section à l'établissement d'un cadre de référence théorique nous permettant de nous familiariser avec le concept des capacités dynamiques et d'appréhender ses différents contours dans l'objectif de préparer le terrain à notre étude empirique. Ainsi, on a procédé à une revue de littérature afin de définir ce nouveau concept considéré par plusieurs auteurs comme jeune et récent nécessitant davantage d'efforts de conceptualisation et d'opérationnalisation, chose qui a fait qu'un nombre assez important de définitions sont venues répondre à ce besoin. Deux approches sont à retenir : l'approche dite organisationnelle qui définit les capacités dynamiques comme un ensemble de routines organisationnelles de niveau supérieur s'inscrivant dans une démarche globale d'apprentissage visant l'incorporation et la capitalisation collective de nouvelles connaissances dans l'objectif d'ajuster l'alignement stratégique de l'entreprise. La deuxième approche retenue dans la présente recherche met l'accent sur « les capacités dynamiques managériales » en considérant qu'il est du ressort des managers d'identifier et saisir les opportunités se trouvant dans l'environnement et reconfigurer en permanence la base de ressources et d'actifs de l'entreprise afin de lui garantir une croissance et une profitabilité durable. Ces capacités susmentionnées constituent selon l'approche managériale les phases du déploiement des capacités dynamiques visant essentiellement des opportunités d'ordre technologiques et de marché

## SECTION II : L'ARTICULATION DES CAPACITES DYNAMIQUES COMME SOURCE DE PERFORMANCE ET DE MAINTIEN DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Il est clair que la raison d'être de l'approche basée sur les capacités dynamiques est l'explication et la mise à disposition de la communauté scientifique et aux praticiens un cadre de référence ainsi que des modèles conceptuels leur permettant d'acquérir un certain nombre d'aptitudes et de capacités bien spécifiques en vue de faire perdurer un avantage concurrentiel déjà acquis et bénéficier ainsi d'une performance bien supérieure que celle des concurrents et notamment lorsque l'entreprise évolue dans des marchés évolutifs et très dynamiques qui sont considérés par la littérature comme « *des marchés où les frontières sont floues, où les relations entre acteurs sont ambiguës et de court terme et où l'incertitude règne* »<sup>201</sup>. Dans le même ordre d'idées, plusieurs auteurs relevant du domaine du Management stratégique s'accordent sur le fait que « *l'avantage concurrentiel durable et ses déterminants constituent un sujet de recherche très riche en gestion stratégique* »<sup>202</sup>

Il est aussi admis que « *s'il est possible pour une entreprise d'obtenir un avantage sur ses concurrents, des différences de performance interentreprises plus ou moins persistantes devraient être observées (Wiggins et Ruefli 2002)* »<sup>203</sup> ce qui fait qu'il y'a une certaine relation entre l'avantage concurrentiel et la performance de la firme.

Tel que précisé précédemment plusieurs courants se sont inscrits dans une approche visant l'examen de la question portant sur l'avantage concurrentiel durable, dont, celui qui nous intéresse le plus dans la présente recherche, à savoir le courant des capacités dynamiques sachant que « *la plupart de recherches en sciences de gestion, essaient aujourd'hui d'élucider son apport non seulement à l'explication de la performance des entreprises ,mais aussi à l'obtention à travers la dynamisation des capacités conduisant à des avantages durablement défendables* »<sup>204</sup>

---

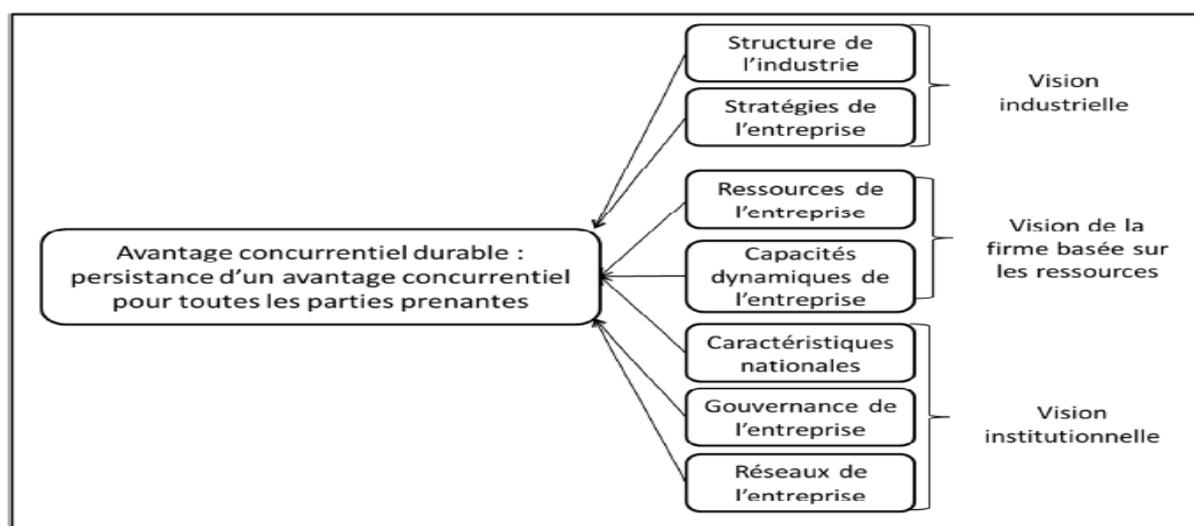
<sup>201</sup> Meurier Beatrice et al, op.cit., p108

<sup>202</sup> Jean Samuel Cloutier, op.cit., p 08

<sup>203</sup> lbib

<sup>204</sup> Tsapi Victor, op.cit. p 19

**Figure 47 : Les différentes visions de l'avantage concurrentiel durable**



**Source :** Jean Samuel Cloutier, op.cit., p 16

Trois principales variables constituent notre modèle conceptuel : les capacités dynamiques, l'avantage concurrentiel et la performance. Dans la présente section, il sera question de déterminer les différentes relations pouvant exister entre elles. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps traiter du modèle conceptuel relatif aux capacités dynamiques tel qu'il a été proposé par ces concepteurs (Teece et al) afin que nous puissions comprendre les interactions entre ses différents composants.

### **1-Le modèle conceptuel des capacités dynamiques :**

Le modèle conceptuel relatif aux capacités dynamiques est principalement conçu par Teece et al (1997) et Teece (2007, 2009). Ces auteurs précurseurs dans ce domaine considèrent les capacités dynamiques comme : La capacité particulière des entreprises à façonner, remodeler, configurer et reconfigurer les actifs de manière à répondre à l'évolution des technologies et satisfaire aux nouvelles exigences des marchés et à échapper à la condition du profit nul. « *The particular capacity of business enterprises to shape reshapes, configure and reconfigure assets so as to respond to changing technologies and markets and escape the zero-profit condition* »<sup>205</sup>

Comme mentionné précédemment à maintes reprises, cette approche basée sur les capacités dynamiques s'est basée dans sa conception de l'avantage concurrentiel de l'entreprise sur les hypothèses développées par l'approche basée sur les ressources dans la mesure où elle a accordé une attention particulière aux ressources de l'entreprise considérées comme source d'un avantage concurrentiel soutenable sauf qu'elle a introduit la notion de dynamisme pour mieux tenir compte des changements rapides et subites de l'environnement dans le but de faire perdurer cet avantage le plus longtemps possible. Ainsi Teece et Pisano (1994) ont préconisé qu'il est nécessaire de prendre en compte le caractère évolutif de l'environnement

<sup>205</sup> Muhammed Pamulu, op.cit. , p35

externe, et du coup reconnaître le rôle clé que doit jouer le Management stratégique de l'entreprise dans l'adaptation, l'intégration et la reconfiguration des ressources et compétences organisationnelles internes et externes en fonction de l'évolution de l'entreprise. Une autre contribution propre à la DCV, il vaut la peine de la citer réside dans l'introduction de deux nouveaux types d'actifs et/ou ressources, à savoir les actifs institutionnels et les actifs de marché et de cette manière mettre l'accent sur une nouvelle catégorie d'actifs dépendant directement de l'environnement externe, étant donné que l'avantage concurrentiel n'est pas tributaire seulement des caractéristiques internes de la firme.

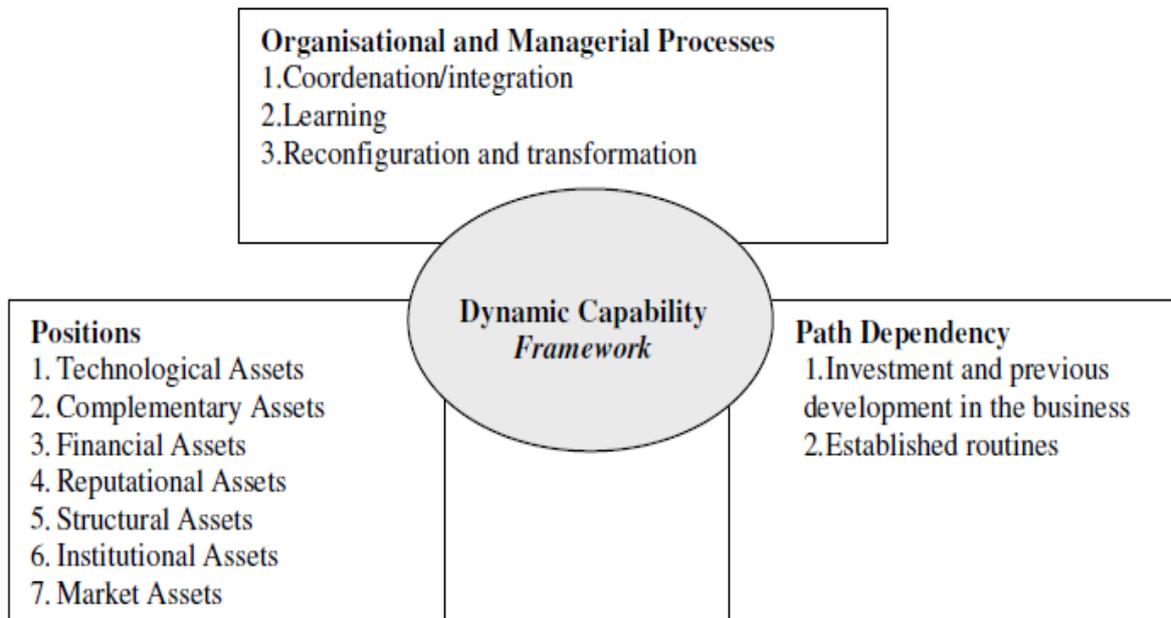
En nous référant à Barreto (2010)<sup>206</sup>, on trouve que l'approche basée sur les capacités dynamiques se fonde essentiellement sur six principaux éléments qui constituent, dans une large part ses soubassements théoriques. Premièrement, il s'agit de la nature même des capacités dynamiques au vu qu'elles sont la résultante d'une approche intentionnelle menée par les managers, ce qui fait qu'elles sont construites plutôt qu'achetées, ce qui les rend ainsi dépendantes dans une large mesure du Management stratégique. Deuxièmement, le fait d'en faire une capacité à intégrer et/ou créer et reconfigurer des compétences internes et externes renvoie directement aux perspectives de l'économie évolutionniste dans la mesure où il est question d'aborder des notions telles que : les routines, la dépendance au sentier et l'apprentissage organisationnelle. Un constat auquel, d'ailleurs, on a déjà fait allusion dans la section précédente lorsqu'on a traité des origines de la DCV. Troisièmement, cette approche basée sur les capacités dynamiques est spécifique à des environnements plus ou moins dynamiques qui requièrent qu'il y ait au sein de l'entreprise une vision plutôt entrepreneuriale de la chose économique. Quatrièmement, il est admis que les capacités dynamiques sont construites plutôt qu'achetées et que leur création et leur évolution sont ancrées dans les processus organisationnels qui résultent de la position des actifs de l'entreprise ainsi que des voies de développement adoptées dans le passé, donc, encore une fois, il s'agit de l'adoption des hypothèses développées par les tenants de l'économie évolutionniste. Cinquièmement, il est à rappeler que dans l'approche DCV, les capacités dynamiques sont considérées comme hétérogènes et diffèrent d'une firme à l'autre, du moment qu'elles sont ancrées dans l'histoire de l'entreprise et dépendent de la position des ressources tel que précisé précédemment, ce qui fait qu'elles ne peuvent en aucun cas être similaires dans toutes les entreprises, ce qui représente d'une certaine manière un postulat partagé par la RBV et la DCV dans la mesure où toutes les deux reconnaissent le caractère idiosyncrasique des ressources et capacités de l'entreprise. Finalement la DCV considère que l'avantage concurrentiel durable est une conséquence logique de l'adoption d'une approche dynamique du management des ressources de l'entreprise.

Partant de ce qui précède, Teece et al ont proposé le modèle conceptuel ci-après :

---

<sup>206</sup> Muhammed Pamulu, op.cit. , p 33

**Figure 48 : Le modèle conceptuel des capacités dynamiques**



**Source :** Cristiane Drebes Pedron, using the dynamic capabilities perspective to analyse CRM adoption : a multiple case study in Portuguese organisations, Thèse de doctorat, Université de Lisbonne, 2009, p 77

Tel qu'illustré à la figure 47, le modèle conceptuel des capacités dynamique se compose de trois variables :

\**Les processus* : qui représentent et décrivent les modèles et pratiques d'apprentissage dans l'entreprise favorisant l'acquisition continue d'informations et de connaissances, ainsi que les pratiques managériales visant la transformation et la reconfiguration de la base de ressources de l'entreprise.

\**les positions des ressources*: Elles constituent des indicateurs qui reflètent l'état des actifs internes et externes spécifiques de l'entreprise

\* *La dépendance au sentier* : qui montre l'importance de l'histoire de l'entreprise et la façon dont elle a résolu les différents problèmes auxquels elle s'est heurtée par le passé et qui aura sans doute un impact sur ses décisions futures.

**1-1 : Les capacités dynamiques comme un processus :** Teece et al. (1997) mettent en avant trois principaux processus ou mécanismes :

« - *Les processus de coordination et d'intégration,*

- *Les processus d'apprentissage par répétition et expérimentation,*

- *Les processus de reconfiguration et de transformation* »<sup>207</sup>

**1-1-1 : Les processus de coordination et d'intégration :** Teece et al préconisent qu'il est primordiale pour l'entreprise d'avoir des processus stables et répétitifs permettant l'intégration de nouvelles activités et technologies se trouvant dans l'environnement externe et soulignent aussi l'importance d'une coordination/ intégration interne qui doit absolument répondre à deux principaux critères à savoir : efficacité et efficience.

**1-1-2 : Les processus d'apprentissage :** « *Le déploiement d'une capacité dynamique est inhérent au processus d'apprentissage de la firme* »<sup>208</sup> ce qui fait que « *La connaissance semble être un élément constitutif majeur* »<sup>209</sup>. Ce qui est à retenir dans tout cela, c'est que l'apprentissage qui est un processus caractérisé par une répétition et une expérimentation permettant l'acquisition de nouvelles connaissances et par conséquent avoir une performance bien meilleure est considéré par plusieurs auteurs comme plus important que l'intégration dans la mesure où le concept des capacités dynamiques permet la mise en place d'un processus de gestion coordonné ouvrant ainsi la porte à un potentiel énorme d'apprentissage inter-organisationnel. D'une manière générale, le processus d'apprentissage revêt une grande importance et constitue un élément central dans l'approche basée sur les capacités dynamiques dans la mesure où l'entreprise est appelée à surveiller constamment son environnement et d'en apprendre sur ses changements et être aussi en mesure d'intégrer les nouvelles données technologiques et celles relatives au marché et reconfigurer sa base de ressources en conséquence.

**1-1-3 : Les processus de reconfiguration et de transformation :** Ils font référence à la capacité de l'entreprise à ressentir le besoin de reconfigurer les structures et les combinaisons de ses actifs et d'accomplir la transformation interne et externe nécessaire. Teece et al stipulent que la capacité de reconfigurer et de transformer est en soi une compétence organisationnelle acquise d'autant plus que « *le résultat attendu de l'action des capacités dynamiques est soit la recombinaison soit la transformation soit la création de ressources et compétences organisationnelles* »<sup>210</sup>. Ainsi, plus ces capacités sont pratiquées fréquemment plus il est facile de s'en servir.

**1-2 : Les positions des actifs stratégiques :** Pour ce qui est de la position des actifs et ressources de l'entreprise, elle porte sur deux aspects. L'un interne et l'autre externe. La position interne renvoie aux cinq types de ressources évoquées par la RBV à savoir : Les actifs technologiques, complémentaires ou de support, financiers, réputationnels et structurels. Quant à la position externe, elle est déterminée par les actifs relatifs à la relation de l'entreprise avec les différentes institutions (Actifs institutionnels) et les actifs de marché.

Au vu de l'importance que revêt les actifs dont dispose l'entreprise, Teece et al (1997) stipule que la posture stratégique de l'entreprise ne dépend pas seulement de ses processus

---

<sup>207</sup> Traore Zakaria, op.cit. , p30

<sup>208</sup> Beaugency Aurélie, op.cit , p 51

<sup>209</sup> Ibid

<sup>210</sup> Ibid, p 47

d'apprentissage et de la cohérence entre ses différents processus internes et externes, mais, elle est aussi fonction des actifs spécifiques de l'entreprise.

Le tableau 15 ci-après met en exergue ces différents actifs

**Tableau 15 : Les actifs et leurs positions selon la DCV**

Positions	Assets	Differentiation Points
Internal Position	Technological Assets	<ul style="list-style-type: none"> <li>All technology does not enter into emerging markets of know-how as firms are unwilling to sell it, and it is difficult to transfer</li> <li>Thus ownership protection and utilisation are key differentiators among firms</li> </ul>
	Complementary Assets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technological innovations require the use of certain related assets to produce and deliver new product and services</li> </ul>
	Financial Assets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Firm's cash position and degree of leverage have strategic implications</li> </ul>
	Reputational Assets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reputation often summarise a good deal of information about firms and shape the responses of customers, suppliers, and competitors</li> <li>The intangible assets enable firms to achieve various goals in the market</li> </ul>
External Position	Structural Assets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formal and informal structure of organisation and their external linkages have an important bearing on the rate and direction of innovation, and how competencies and capabilities co-evolve</li> </ul>
	Institutional Assets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Public policies are important in constraining what firm can do</li> <li>Institutions are critical element of the business environment</li> </ul>
	Market Assets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Market position in regimes of rapid technological change is often extremely fragile</li> <li>Strategy should be formulated with regard to the more fundamental aspects of firm performance, which is rooted in competencies and capabilities and shaped by positions and paths</li> </ul>

**Source :** Muhamed Pamulu, op.cit. , p 37

**1-2-1 : La position interne :** La position interne est déterminée par cinq actifs qui se présentent comme suit :

*\*Actifs technologiques :* il existe un certain nombre de technologies et de technicités (Know-how) qui ne font pas l'objet de commercialisation dans les marchés de technologie et leur transfert est pratiquement très difficile. Elles font partie du patrimoine spécifique à

l'entreprise, et de ce fait, il est absolument indispensable de veiller à les protéger et à s'en servir pour avoir un avantage sur ses concurrents étant donné qu'elles sont considérées comme une source de différenciation.

*\*Actifs de support* : (Ils sont aussi appelés actifs complémentaires). Les innovations technologiques requièrent dans certains cas le recours à l'utilisation d'un certain nombre de ressources complémentaires de support pour la production de nouveaux produits et services. Les auteurs considèrent que « *Le succès d'une innovation est subordonné à l'utilisation de compétences et d'actifs qui ne sont pas forcément possédés par l'innovateur et qui ne sont pas spécifiques à l'innovation réalisée (un réseau de distribution par exemple)* »<sup>211</sup> C'est ce qui peut parfois être à l'origine d'alliances entre les entreprises innovatrices et celles détenant des capacités et compétences relatives à la distribution.

*\*Actifs financiers* : la situation de trésorerie et le degré d'endettement de l'entreprise ont des implications stratégiques

*\*Actifs réputationnels* : La réputation est souvent porteuse de nombreuses informations sur l'entreprise et reflète dans une large part l'image qu'ont les clients, les fournisseurs et les concurrents de l'entreprise et de ce fait, elle influe leurs décisions et leurs réponses par rapports aux activités de l'entreprise. Ce qui fait que les actifs intangibles dont la réputation contribuent significativement dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise relatifs au marché.

*\*Actifs structurels* : la structure organisationnelle avec ses deux dimensions formelle et informelle et ses liens avec l'environnement externe influe énormément sur le rythme et les trajectoires des innovations dans l'entreprise ainsi que sur la manière dont les compétences et les capacités y co-évoluent.

**1-2-2 : La position externe** : c'est là que réside l'un des apports considérables de l'approche basée sur les capacités dynamiques compte tenu qu'elle a réussi à mettre en avant la nécessité de prendre en considération l'aspect externe des actifs de l'entreprise. Deux catégories d'actifs sont à retenir :

*\*Actifs institutionnels* : l'état avec ses différentes institutions constituent un élément à prendre trop au sérieux dans la mesure où il peut affecter l'activité de l'entreprise soit positivement, soit négativement et plus particulièrement dans les économies où l'état joue encore un rôle prépondérant dans la sphère économique à l'instar de l'Algérie

*\*Actif de marché* : Il est connu que dans les secteurs caractérisés par une évolution technologique extrêmement rapide, la position de la firme sur son marché n'est qu'éphémère si elle ne parvient pas à s'adapter aux évolutions. C'est la raison pour laquelle la stratégie de l'entreprise doit être fondée sur les aspects les plus fondamentaux de sa performance et qui sont à leur tour dépendant de ses compétences et capacités et contraint par la dépendance au sentier.

---

<sup>211</sup> Bernard Garette, Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliance, Revue d'économie industrielle, N° 50, 1989, p18

**1-3 : La dépendance au sentier :** Cette notion est d'une grande importance dans la mesure où elle met l'accent sur l'histoire de l'organisation et sur ses expériences passées et elle les considère comme facteurs déterminants de son présent et de son comportement futur. Pour Cyert et March (1963) : « *l'organisation est conçue comme un système adaptatif qui apprend à partir des expériences* »<sup>212</sup> Cet apprentissage permet l'acquisition de nouvelles connaissances qui seront ancrées dans la mémoire organisationnelle et de ce fait influencer la gestion des situations. (Koenig 1994).

## **2- Le triptyque « Capacité dynamique / Avantage concurrentiel / Performance » :**

Il est à présent connu que les capacités dynamiques renvoient aux activités intentionnelles entreprises par la firme dans l'objectif d'identifier les opportunités et menaces existant dans l'environnement, saisir les opportunités et éviter les menaces et par conséquent transformer et reconfigurer la base de ressources et d'actifs internes et externes en fonction des nouvelles trajectoires stratégiques adoptées par l'entreprise. Il a été aussi question dans les sections précédentes de mettre en exergue les conséquences de l'adoption d'une approche basée sur les capacités dynamiques sur l'avantage concurrentiel de la firme et on a vu que dans des environnements très dynamiques et constamment en évolution les capacités dynamiques constituaient la condition sine qua none à la construction et la préservation d'un avantage concurrentiel dans la mesure où elles permettent à l'entreprise de satisfaire aux besoins changeants de la clientèle et du marché et d'avoir toujours accès aux nouvelles technologies dans son domaine d'activité. Maintenant pour ce qui est de la relation entre les capacités dynamiques, l'avantage concurrentiel et la performance, la réponse à cette question s'est faite tout au long des différents points abordés dans le présent chapitre et ce en mettant l'accent sur la nécessité pour l'entreprise d'avoir toujours un œil sur son environnement pour pouvoir y détecter les changements pouvant représenter soit des opportunités à saisir, soit des menaces à éviter telles que les évolutions technologiques, des changements touchants les besoins et les attentes du marché...etc. ce qui constitue la capacité sensing. Un tel dispositif va permettre à l'entreprise de saisir les opportunités et de faire face aux menaces grâce à un certain nombre de procédures, appelées aussi micro-fondations dont on parlera dans ce qui suit et qui vont lui permettre d'apporter des réponses rapides et appropriées aux changements détectés comme par exemple : la conception d'un nouveau produit ou service, l'adoption d'une nouvelle technologie ou bien introduire des changements organisationnels et structurels internes. Et en dernier lieu et afin de pouvoir réaliser les nouveaux objectifs et soutenir ainsi sa compétitivité, l'entreprise sera appelée à transformer et à reconfigurer sa base de ressources et d'actifs qui doivent à présent être cohérents avec les nouvelles réalités et les nouvelles positions de l'entreprise, chose qui va lui permettre de préserver son avantage concurrentiel et d'obtenir ainsi de meilleurs niveaux de performance.

Il nous semble aussi opportun de mettre l'accent sur une question qui nous paraît essentielle dans notre modèle conceptuel adopté pour les fins de la présente étude. En effet, il y a lieu de préciser que l'avantage concurrentiel et la performance sont deux notions distinctes et

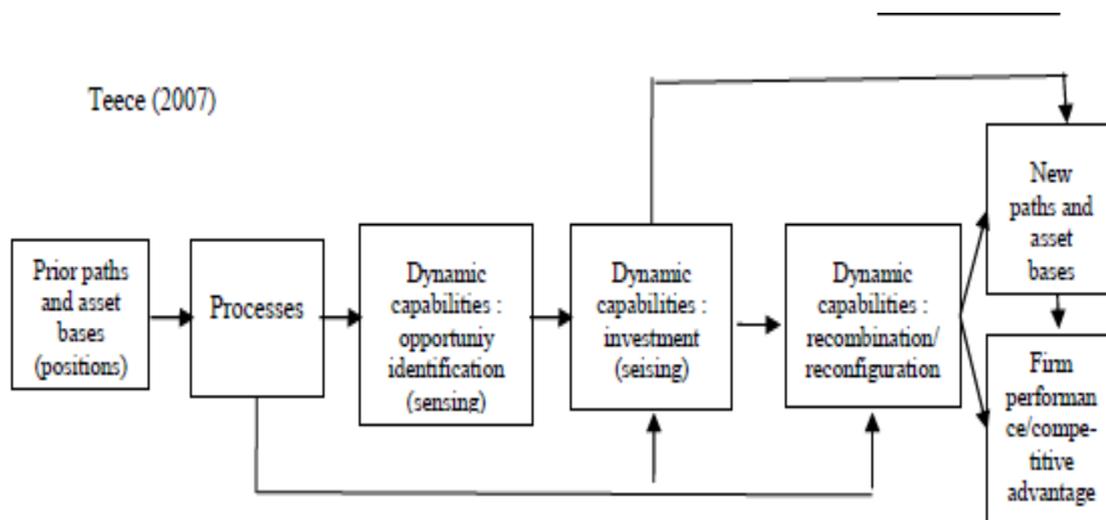
---

<sup>212</sup> <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/23-xxieme-conference-de-l-aims/communications/2989-le-choix-des-methodes-de-protection-de-l-innovation-inertie-et-etats-de-dependance-dans-les-entreprises-francaises/download>, consulté le :25/04/2020

différentes l'une de l'autre dans la mesure où l'avantage concurrentiel représente une supériorité sur ses concurrents dans un contexte industriel bien déterminé (Powell, 2001) alors que la performance organisationnelle est généralement associée à la réalisation des objectifs stratégiques et financiers. Néanmoins, il est admis dans la littérature qu'il y a un lien direct entre les deux concepts. En effet, d'après Wiggins et Ruuefli (2002) « *S'il est possible pour une entreprise d'obtenir un avantage sur ses concurrents, des différences de performances interentreprises plus ou moins persistantes devraient être observées* »<sup>213</sup>

Au total, on peut dire que le processus de déploiement des capacités dynamique aux travers de ses trois phases : détecter/ saisir / et reconfigurer tout en prenant en considération le passé de l'organisation (Dépendance au sentier) et les positions des ressources et actifs actuels de l'entreprise va permettre à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel durable en la dotant des capacités lui permettant d'avoir un management stratégique actif et proactif en mesure de faire face à un environnement en perpétuel évolution tel qu'illustré dans la figure 48.

**Figure 49 : Relation entre capacités dynamiques et avantage compétitif**



**Source :** Traore akaria, op.cit. , p 38

**2-1 : Les capacités dynamiques et leurs micro-fondations :** Les efforts consentis par Teece (2007) dans l'explication de la relation entre les capacités dynamiques, l'avantage concurrentiel et la performance des firmes se sont soldés par l'identification de 12 composantes des capacités dynamiques appelées aussi micro-fondations qui représentent en quelque sorte une tentative plus ou moins réussie de l'opérationnalisation des trois phases (sensing-seizing- transforming) permettant le déploiement de ces capacités dynamiques au sein de l'entreprise. Ces micro-fondations vont permettre à l'entreprise de soutenir son avantage concurrentiel et par conséquent avoir une performance satisfaisante. Elles se présentent comme suit :

<sup>213</sup> Jean-Samuel cloutier, op.cit., p11

**Tableau N° : 16 : Le modèle des capacités dynamiques**

Dynamic	Foundations	Micro-foundations
Sensing	Analytical systems (and individual capabilities) to learn and to sense, filter, shape, and calibrate opportunities	Processes to direct internal R&D and select new technologies
		Processes to tap supplier and complementor innovation
		Processes to tap developments in exogenous science and technology
		Processes to identify target market segments, changing customer needs
Seizing	Enterprise structures, procedures, designs, and incentives for seizing opportunities	Delineating the customer solution and the business model
		Selecting decision-making protocols
		Selecting enterprise boundaries to manage complements and "control"
		Building loyalty and commitment
Transforming / Managing Threats	Continuous alignment and realignment of specific tangible and intangible assets	Decentralization and near decomposability
		Governance
		Cospecialization
		Knowledge management

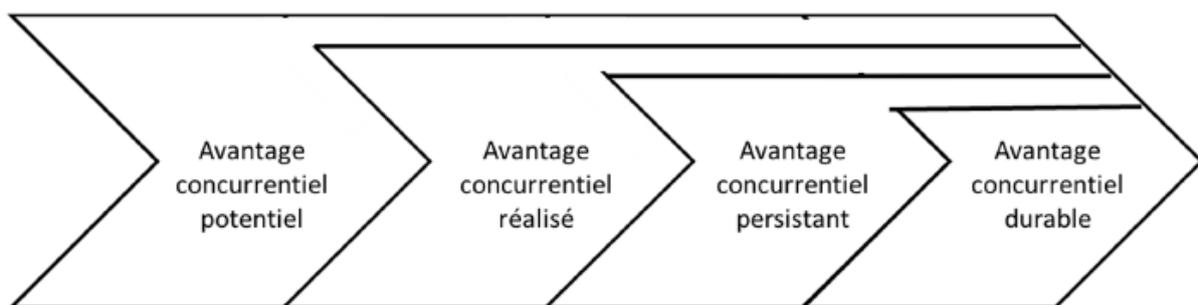
**Source :** Muhamed Pamulu, op.cit. , p 39

Pour commenter ce tableau, on peut dire que le processus de déploiement des capacités dynamiques comporte trois phases. Il est tout d'abord amorcé par une phase de détection et/ou de création des opportunités et d'identification des menaces. Cette activité peut être réalisée soit par un système d'analyse collectif mis en place dans l'entreprise comme par exemple un dispositif de veille stratégique, soit par des initiatives personnelles de la part des managers qui doivent posséder un certain nombre de compétences spécifiques leur permettant d'acquérir des informations et d'interpréter les signaux faibles émanant de l'environnement. Quant aux micro-fondations spécifiques à cette première phase, elles sont au nombre de quatre : (1) des processus internes de recherche et développement et de sélection des nouvelles technologies, (2) des processus chargés de l'exploitation des nouvelles innovations, (3) des processus pour surveiller les progrès scientifiques et technologiques enregistrés dans l'environnement externe et (4) des processus de surveillance des marchés cibles, d'identification des segments et d'étude des besoins des clients. Ce qui fait que les opportunités et menaces émanant de l'environnement sont dans une large part relatives à deux principaux aspects : La technologie et le marché tel qu'indiqué par Teece et al (1997). Maintenant pour ce qui est de la deuxième

phase intitulée *seizing* ce qui veut dire saisir les opportunités, il y'a lieu d'insister sur le rôle que doivent jouer la structure organisationnelle, les procédures managériales et organisationnelles et les différentes mesures incitatives et facilitatrices qui permettent la saisie correcte et pertinente des opportunités. Ce qui fait qu'à présent il est du ressort de l'organisation interne de manipuler les différentes informations se rapportant aux opportunités et menaces détectées lors de la phase précédente. Pour ce faire, là aussi, quatre micro-fondations sont identifiées : (1) L'offre développée pour répondre aux nouvelles exigences technologiques et commerciales (2) Le protocole de prise de décision (3) Une bonne détermination des limites de l'entreprise et de son champ d'intervention et (4) le développement d'une fidélité de la clientèle par rapport à la nouvelle offre mise sur le marché. Quant à la troisième phase qui est relative aux processus continus de transformation et de reconfiguration de la base de ressources et d'actifs de l'entreprise pour répondre efficacement aux opportunités ciblées par l'entreprise, quatre micro-fondations sont à citer ; (1) La décentralisation, (2) la gouvernance (3) la co-spécialisation et (4) le management des connaissances. Il est à rappeler que ces dernières micro-fondations ont été abordées précédemment dans le processus de déploiement des capacités dynamiques.

Il est à présent clair que les capacités dynamiques permettent à l'entreprise d'avoir en permanence la capacité à faire évoluer sa base de ressources en fonction des changements technologiques et de marché détectés grâce à la capacité *sensing* ce qui lui procure un avantage concurrentiel durable qu'il est, il vaut la peine de le signaler, totalement différent des autres formes d'avantage concurrentiel dans la mesure où il se caractérise par une persistance temporelle plus importante.

**Figure 50 : Représentation des quatre formes d'avantage concurrentiel de l'entreprise**



**Source :** Jean-Samuel Cloutier, op.cit. , p14

Maintenant, pour mieux éclaircir ce concept des capacités dynamiques et dans un souci d'opérationnalisation, on s'est employé à identifier dans la littérature ses différents outputs possibles, autrement dit, à quoi aboutit concrètement le processus de déploiement des capacités dynamiques, de ce fait, on a réussi à en identifier les suivants : «*mettre au point de nouveaux produits* (Teece et Pisano, 1994 ; Marsh et Stock, 2006 ; McKelvie et Davidsson, 2009 ; Danneels, 2010), la capacité à *développer des alliances* (Kale et Singh, 2007), la capacité à *mettre au point des services* (Pablo et al., 2007), la capacité à *absorber des*

*connaissances* (Bocquet et Mothe, 2015) ou encore la capacité à *innover* (Liao et al., 2009) »<sup>214</sup>

**2-2 : Capacités dynamiques et performance de l'entreprise :** Il a été démontré précédemment qu'il existait un lien direct entre les capacités dynamiques, l'avantage concurrentiel et les niveaux de performance réalisés par la firme d'autant plus qu'il est admis dans la littérature que les objectifs visés par le déploiement des capacités dynamiques peuvent être soit « *l'absorption de connaissances, soit l'innovation, soit la performance* »<sup>215</sup>. Comme dans notre présente étude, nous avons opté pour l'approche managériale qui voit dans les capacités dynamiques un moyen pour améliorer la performance organisationnelle. Nous allons dans ce qui suit et après avoir mis l'accent sur la question relative à l'avantage concurrentiel durable et ses déterminants selon la vision basée sur les capacités dynamique, aborder la notion de performance en essayant de la définir et de mettre en exergue les différents indicateurs servant à sa mesure.

**Figure N°51 : Le triptyque capacité dynamique/avantage concurrentiel/performance**



**Source :** Muhamed Pamulu, op.cit p 66

**2-2-1 : Définition de la performance :** Il faut tout d'abord noter que dans les sciences de gestion, il n'y a pas un consensus autour d'une définition précise de la notion de performance, d'où l'existence de plusieurs définitions où chaque auteur essaie de l'aborder d'un angle différent. On va à présent commencer par son origine étymologique « *Etymologiquement, performance vient de l'ancien français performer qui signifiait « accomplir, exécuter ». Le verbe anglais to perform apparaît au XV ème siècle avec une signification plus large. C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir* »<sup>216</sup>

Ce qui importe pour nous, c'est la définition donnée à la notion de performance par les auteurs en sciences économiques et sciences de Gestion. Pour cela, il y'a lieu de citer quelques définitions comme : « *Pour Lorino (2003), la performance dans l'entreprise renvoie*

<sup>214</sup> Geoffroy Labrouche, op.cit. p 81

<sup>215</sup> Beaugency Aurélie, op.cit., p 48

<sup>216</sup> [https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_-\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf)

à tout ce qui contribue uniquement à atteindre les objectifs stratégiques. Pour Carriere (1999), la performance se résume à l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement. Elle est résumée par Boyer (1999) à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise. Le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience. Elle oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion (Alazard et Separi, 2001) »<sup>217</sup>. Elle est aussi définie comme « un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (Notat) »<sup>218</sup>.

**2-2-2 : Les dimensions de la performance :** Pour mesurer la performance, il existe plusieurs indicateurs reflétant plusieurs dimensions des activités de l'entreprise telles que :

**\*La performance financière :** « C'est la performance réalisée en termes monétaires et porte entre autres sur le chiffre d'affaires, le résultat comptable. Elle est mesurée à l'aide des indicateurs financiers sur la seule base de l'information financière, produite par les systèmes de comptabilité générale et de la comptabilité de gestion (Bughin-Maindiaux, 1992) »<sup>219</sup>. Ce qui fait que ce premier type de performance se limite uniquement aux aspects pécuniaires de l'activité de la firme

**\*La performance stratégique :** « La performance stratégique d'une entreprise peut être en première instance appréciée par la capacité de cette entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assignés, et ceci en fonction de ressources dont elle dispose, et des compétences qu'elle a acquise »<sup>220</sup> Pour effectuer la mesure d'une performance stratégique, il y' a lieu de faire appel à un certain nombre d'indicateurs tels que : « la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, (Marmuse, 1987). Saulquin et Schier (2007) proposent en plus la responsabilité sociale de l'entreprise »<sup>221</sup>

**\*La performance concurrentielle :** « Elle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiel et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence »<sup>222</sup>

---

<sup>217</sup> Traore Zakaria, op.cit. p 33

<sup>218</sup> Zineb Issor, la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » CAIRN, Num 17, 2017, p 94

<sup>219</sup> Traore Zakaria, op.cit. p 33

<sup>220</sup> Alain Asquin et al, Les fondamentaux de la performance stratégique, CAIRN, 2012, p13

<sup>221</sup> Traore Zakaria, op.cit. p 33

<sup>222</sup> Zineb Issor, op.cit. , p95

**\*La performance commerciale ou marketing :** Elle se rapporte à la clientèle et au degré de sa satisfaction par rapport aux produits et services offerts par la firme. Un ensemble d'indicateurs de nature quantitative et qualitative permet d'effectuer sa mesure. On en trouve : la part de marché, le profit, la capacité à innover pour le client, la fidélité des clients, la perception qu'ils ont de la qualité des produits et de la réputation de l'entreprise. D'une manière générale, cette performance porte sur l'atteinte des objectifs relatifs au marché de l'entreprise

**\*La performance organisationnelle :** Cette performance comme son nom l'indique porte sur les aspects organisationnels de la firme, telle que sa structure. Elle sert ainsi à mesurer l'efficacité de cette dernière par rapport à un certain nombre d'indicateurs tels que : « *le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure* »<sup>223</sup>

**\*La performance sociale :** Elle est en quelque sorte, le dernier type de performance auquel la littérature s'est intéressée dans la mesure où les développements enregistrés dans le domaine du management ont fait que l'entreprise ne se préoccupe plus de la création de valeur juste pour ses actionnaires et /ou propriétaires, mais elle s'emploie aussi à satisfaire aux exigences de ses employés compte tenu de la prise de conscience en ce qui concerne l'enjeu que représente la ressource humaine dans le bon fonctionnement de l'organisation. A cet effet, un certain nombre d'indicateurs sont mis en place pour évaluer ces aspects sociaux : « *la nature des relations sociales, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...), le niveau de satisfaction des salariés, le turn over, l'absentéisme et les retards au travail, le climat social de l'entreprise, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel, le fonctionnement des cercles de qualité et la participation aux décisions* »<sup>224</sup>

A la lumière de ce qui précède, on peut dire que la performance de l'entreprise est multidimensionnelle dans la mesure où elle porte sur plusieurs aspects de son activité. Il y a des aspects financiers et autres non financiers. Ce qui fait qu'on dispose d'une panoplie d'indicateurs nous permettant d'évaluer l'aspect qui nous intéresse le plus.

---

<sup>223</sup> Traore Zakaria, op.cit, p 34

<sup>224</sup> Ibid.

### **Synthèse de la deuxième section**

Dans cette deuxième section, il a été question d'aborder le modèle conceptuel des capacités dynamiques tel qu'il a été proposé par Teece et al, compte tenu que dans la présente thèse, on a opté pour la vision managériale des capacités dynamiques.

A cet effet, on a eu à mettre en exergue les trois variables constitutives de ce modèle conceptuel à savoir : Les processus d'apprentissage qui permettent à l'entreprise d'apprendre de son environnement et par conséquent être en mesure de saisir les opportunités et éviter les menaces qui peuvent s'y présenter. La deuxième variable porte sur les positions développées par les actifs internes et externes dont dispose l'entreprise et qui feront l'objet de recombinaison, transformation ou carrément de nouvelle création afin de répondre efficacement aux exigences de l'environnement et de ce que cela peut engendrer en interne comme changements en matière d'organisation et de combinaisons actuelles de ressources. Et enfin la dépendance de sentier qui renvoie aux expériences et à l'histoire de l'entreprise qui sont ancrées dans son mémoire organisationnelle et qui auront vraisemblablement un impact sur la manière dont elle va prendre ses décisions futures.

On a eu aussi l'occasion dans cette deuxième section de traiter de la question relative à la relation entre les capacités dynamiques, l'avantage concurrentiel et la performance de l'entreprise dans la mesure où il est admis dans la littérature que l'adoption d'une approche de capacités dynamiques permet à l'entreprise de faire perdurer son avantage concurrentiel et par conséquent améliorer sa performance.

## CONCLUSION DU CHAPITRE III

Le troisième et dernier chapitre de cette première partie consacrée aux fondements théoriques de notre objet de recherche a porté sur les capacités dynamiques. A cet effet, il a été subdivisé en deux sections. La première section a été consacrée aux fondements théoriques et aux concepts de bases mobilisés dans l'approche basée sur les capacités dynamiques (DCV). On a eu ainsi à nous pencher dans un premier temps sur l'étude de ses origines. L'approche basée sur les ressources (RBV), l'approche basée sur le management des connaissances (KBV) et la théorie de l'économie évolutionniste constituent les principales origines et références de la (DCV) compte tenu que cette dernière s'est basée essentiellement sur les hypothèses mises en avant par la RBV et notamment celles qui mettent en exergue le lien entre la possession de ressources VRIN et l'avantage concurrentiel soutenable, mais tout en essayant de pallier à ses insuffisances relevées par les chercheurs et qui se rapportent dans une large part à son aspect statique qui ne permet pas à l'entreprise de préserver son avantage concurrentiel dans un environnement considéré comme très évolutif en matière de technologie et de questions relatives aux marchés et aux besoins des consommateurs d'où l'introduction par les tenants de la DCV de la notion de dynamisme qui renvoie à la capacité de la firme à reconfigurer en permanence sa base de ressources, et ce en fonction des changements détectés dans l'environnement ou qui sont parfois occasionnés intentionnellement par ses managers.

*« Il faut signaler que l'apparition du concept des capacités dynamiques a changé sensiblement l'orientation du débat qui porte sur les ressources. En fait, l'analyse semble porter davantage sur les processus de management des capacités que sur les questions classiques qui portent sur les caractéristiques des ressources (Eisenhardt et Martin) »<sup>225</sup>*

Dans le même ordre d'idées, des concepts tels que : la connaissance, la mémoire organisationnelle et la capacité d'absorption ont été empruntés à l'approche basée sur le management des connaissances KBV, chose qui a permis à la DCV d'insérer l'apprentissage organisationnel comme partie intégrante dans son model conceptuel dans la mesure où, on a mis l'accent sur la nécessité d'avoir au sein de l'organisation des processus de coordination et d'intégration permettant l'acquisition et l'appropriation de nouvelles connaissances émanant de l'environnement et qui à leur tour vont permettre la reconfiguration des ressources de l'entreprise. Il faut aussi rappeler que la théorie de l'économie évolutionniste a énormément apporté au courant des capacités dynamiques compte tenu que ce dernier a mis en avant l'importance que revêt la dépendance au sentier, (une notion développée par les auteurs relevant de l'économie évolutionniste), dans le processus de déploiement des capacités dynamiques.

Il a été aussi question de définir les capacités dynamiques, et pour ce faire, on a dû passer en revue les différentes définitions disponibles dans la littérature, après quoi, on a retenu la

---

<sup>225</sup> Larbi Safaa, op.cit. , p 04

définition proposée par Teece et al qui les considèrent comme la capacité de l'entreprise à détecter et/ou créer, saisir les opportunités et éviter les menaces, et par conséquent reconfigurer et transformer la base d'actifs et de ressources de l'entreprise afin de pouvoir préserver son avantage concurrentiel et réaliser ainsi des meilleures performances. Il vaut la peine de noter que cette définition susmentionnée voit les capacités dynamiques comme des pratiques relevant du domaine de compétence des managers, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle elle est considérée comme une vision managériale s'opposant ainsi à la vision organisationnelle qui les assimile à des routines organisationnelles faisant intervenir les processus d'apprentissage collectif.

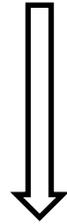
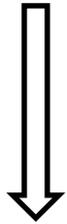
Une deuxième section nous a permis de traiter de la question qui se rapporte à la relation entre l'articulation des capacités dynamiques, la durabilité de l'avantage concurrentiel et la performance. On s'est rendu compte qu'à travers le déploiement de ces capacités dynamiques, l'organisation pouvait surveiller son environnement et d'en faire ressortir les opportunités à saisir et les menaces à éviter. Des opportunités pouvant porter sur des changements technologiques touchant le secteur d'activité de l'entreprise et / ou des changements relatifs aux besoins des consommateurs. Une détection, il vaut la peine de le signaler, ouvre la voie à l'entreprise pour saisir ces opportunités et notamment celles qui répondent au mieux à ses objectifs et de ce fait reconfigurer sa base d'actifs et de ressources, chose qui va lui permettre de préserver son avantage concurrentiel du moment qu'elle n'est pas passive face aux turbulences de son environnements et qu'elle est en mesure d'y apporter des réponses appropriées.

**PARTIE : 02**

**TERRAIN D'ETUDE, CADRE  
METHODOLOGIQUE ET RESULTATS  
DE LA RECHERCHE**

Cette seconde partie est structurée en deux chapitres :

**Chapitre 04 : Méthodologie de la recherche  
Et terrain d'étude**



**Chapitre 05 : Analyse et discussion des résultats de la recherche**

## CHAPITRE 04 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET TERRAIN D'ETUDE

La discussion de la méthode de recherche adoptée par le chercheur constitue une étape fondamentale et un passage obligatoire dans la réalisation de tout travail de recherche, d'autant plus que tout le monde s'accorde à dire que « *tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer. Une explication de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche* »<sup>226</sup>

Pour répondre à cette exigence à la fois épistémologique et méthodologique, nous allons dans ce quatrième chapitre mettre en avant notre stratégie de recherche adoptée pour les fins de notre recherche tout en essayant de justifier tous nos choix en la matière que ce soit ceux relatifs à l'étude quantitative hypothético-déductive qui vise l'explication de la réalité, ou bien à l'instrument de collecte de donnée qui est en l'occurrence le questionnaire qui sert au recueil de données primaires ou bien encore à la méthode d'échantillonnage non probabiliste adoptée pour mener l'étude empirique et qui nous a été en fait imposé par d'absence et/ou la difficulté d'avoir accès à des bases de données relatives aux entreprises activant dans la production des pâtes alimentaires qui auraient pu nous servir pour réaliser un échantillonnage probabiliste qui aurait été plus représentatif.

Nous allons aussi dans un deuxième temps parler de notre terrain d'étude sur lequel va porter l'étude empirique visant le test et la vérification de la théorie portant sur les capacités dynamiques, à savoir les entreprises produisant des pâtes alimentaires, ce qui fait, qu'elles activent toutes dans l'industrie agroalimentaire. Tout cela, va se faire dans l'objectif de cerner et de délimiter notre terrain d'étude. Pour ce faire, nous allons présenter quelques chiffres et statistiques de nature à nous aider à nous faire une idée claire et précise sur l'industrie agroalimentaire en Algérie et notamment sur la filière des pâtes alimentaires ainsi que sur le commerce international du blé qui constitue la matière première qui sert de base à la production des pâtes alimentaires et la place qu'occupe l'Algérie dans ce commerce.

---

<sup>226</sup> Raymond-Alain Thiétart et al, méthodes de recherche en Management, Dunod, Paris, 1999, p 13

Ce quatrième chapitre sera structuré comme suit :

**SECTION I : CADRE OPERATOIRE**

- 1- Positionnement épistémologique et cadre méthodologique de la recherche
- 2- Présentation de l'échantillon et opérationnalisation de la recherche

**SECTION II : PRESENTATION AUX TRAVERS DE QUELQUES STATISTIQUES DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE EN ALGERIE**

- 1- Quelques statistiques relatives à l'industrie agroalimentaire en Algérie
- 2- Place de l'Algérie dans le commerce international du blé

## SECTION I : CADRE OPERATOIRE :

Nous allons à présent nous pencher à mettre l'accent sur la perspective épistémologique retenue dans la présente thèse à savoir : Le paradigme positiviste, tout en essayant de justifier ce choix épistémologique qui nous semble être le plus adéquat avec notre objet de recherche. Il sera aussi question dans ce qui suit d'apporter quelques éléments de réponse aux questions d'ordre méthodologique, et ce afin d'établir une synthèse des éléments de la planification de la recherche, c'est-à-dire mettre en exergue la stratégie retenue et les tactiques utilisées dans l'étude empirique. La stratégie de recherche fait référence aux «*grandes orientations générales adoptées pour résoudre le problème de recherche*»<sup>227</sup> tandis que les tactiques renvoient aux «*méthodes spécifiques de l'investigation*»<sup>228</sup>.

Il faut rappeler que notre échantillon se compose de sept grands groupes industriels ayant la production des pâtes alimentaires comme domaine d'activité stratégique parmi plusieurs d'autres DAS, c'est-à-dire qu'il s'agit de groupes diversifiés. Le choix de ces sept groupes, il faut le signaler, s'est fait en ayant recours au mode d'échantillonnage non probabiliste par convenance compte tenu de plusieurs considérations d'ordre technique et méthodologique.

Nous allons aussi dans cette première section procéder à l'opérationnalisation de la recherche, en abordant les différentes variables et leurs items qui sont contenus dans le questionnaire élaboré pour les fins de notre enquête, lequel questionnaire, il vaut la peine de le noter, se compose de deux sections : une première section consacrée aux données sociodémographiques et une deuxième section portant sur les caractéristiques des entreprises étudiées par rapport à nos hypothèses.

**1- Positionnement épistémologique et cadre méthodologique de la recherche :** Il faut tout d'abord commencer par définir ce que c'est l'épistémologie. En effet l'épistémologie qui est aussi appelée philosophie des sciences peut se définir comme «*l'activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées*»<sup>229</sup> Elle permet d'apporter des réponses à des questionnements d'ordre :

«*-Ontologique : qui questionne la nature de la réalité à connaître*

*-Epistémique : qui interroge la nature de la connaissance produite*

*-Méthodologique : qui porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée*

*-Axiologique : enfin, qui interroge les valeurs portées par la connaissance »<sup>230</sup> »*

Il y'a lieu aussi de définir la méthodologie, qui se définit dans les sciences sociales comme la science qui : «*étudie la réalité sociale dans le but de trouver la véritable explication des faits*

---

<sup>227</sup> François Brouard, développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME, Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières, 2004, p 78

<sup>228</sup> Ibid

<sup>229</sup> Raymond-Alain T et al, méthodes de recherche en management, 4<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2014, p 15

<sup>230</sup> Ibid.

*sociaux par le biais de l'observation et de l'expérimentation commune à toutes les sciences. »<sup>231</sup>*

**1-1 : Positionnement épistémologique :** En management, nous faisons souvent appel à trois principaux paradigmes à savoir : Le positivisme qui est inspiré des sciences de la nature dans la mesure où le chercheur positiviste se caractérise par une objectivité univoque dans sa relation avec son objet de recherche et dans son traitement des résultats qui sont considérés comme aboutissant à une réalité unique, tout en considérant les faits sociaux comme des objets abstraits. L'interprétativisme qui renvoie dans une large mesure aux sciences sociales et humaines compte tenu qu'il reconnaît l'existence de plusieurs réalités au vu des spécificités humaines qui requièrent le recours à la subjectivité pour pouvoir interpréter les faits sociaux, et enfin le constructivisme qui met en pratique plusieurs principes empruntés aux sciences de l'ingénieur dans la mesure où il vise la construction de la réalité.

Pour ce qui est de notre présente recherche, nous avons opté pour le paradigme positiviste qui considère qu'il y'a une seule réalité que le chercheur doit s'efforcer de trouver en posant des hypothèses visant à répondre à la problématique de recherche et en adoptant une approche hypothético-déductive. Le recours à ce paradigme peut se justifier par le fait que nous cherchons via cette étude à tester une théorie portant sur les capacités dynamiques dans le contexte de l'industrie agroalimentaire en Algérie, ce qui fait que nous allons procéder par déduction qui constitue le mode de raisonnement privilégié dans le paradigme positiviste.

Maintenant, quant au type de recherche, « *Sekaran (2000) classifie la recherche en gestion en deux grandes catégories, soit la recherche appliquée et la recherche fondamentale. Hedrick, Bickman et Rog (1993) et Robson (1993) contrastent ces deux catégories de recherche selon les intentions poursuivies, le contexte et les méthodes utilisées. Au niveau des intentions, la recherche fondamentale vise à accroître la connaissance, alors que la recherche appliquée vise à résoudre un problème concret. Au niveau du contexte, la recherche appliquée se retrouve davantage dans le monde des affaires plutôt qu'universitaire, est davantage initiée par un client, fait l'objet de nombreuses négociations avec le client et fait face à davantage de contraintes temporelles et budgétaires par rapport à la recherche fondamentale*<sup>232</sup> ». Dans notre cas, il est évident, qu'il s'agit d'une recherche fondamentale, dans la mesure où nous ne prétendons pas viser à résoudre un problème concret qui se pose dans l'entreprise algérienne. Donc, nous avons naturellement affaire à une étude qui se veut une contribution dans les efforts académiques visant à accroître la connaissance en matière de Management stratégique au niveau de l'entreprise algérienne.

**1-2 : Questions d'ordre méthodologique :** Nous avons déjà mentionné précédemment que la présente recherche va se faire par approche hypothético-déductive, qui est principalement une étude quantitative. L'approche hypothético-déductive qui est aussi appelée « une déduction logique » « *Elle a pour but d'expliquer un phénomène en partant d'un sujet ou d'une hypothèse sur un phénomène. On ne part donc pas de faits observables (méthode*

---

<sup>231</sup> <https://lesdefinitions.fr/methodologie> consulté le 25/12/2020

<sup>232</sup> François Brouard, op.cit. , p 80

*inductive*). »<sup>233</sup>Ce qui signifie que nous allons mener une étude explicative qui va nous permettre d'apporter une explication au phénomène de l'avantage concurrentiel durable.

Il importe d'indiquer que l'approche déductive présente un certain nombre d'avantages pour les recherches menées sous forme d'enquête. En effet, elle est utile en plusieurs points :

- *« Elle permet au chercheur de tester plusieurs hypothèses de travail.*
- *Elle développe le sens critique du chercheur et son esprit scientifique.*
- *Les observations et l'enquête sur le terrain permettent de faire émerger de nouveaux éléments susceptibles d'approfondir le sujet.*
- *Les hypothèses, validées ou invalidées, permettent d'expliquer scientifiquement le sujet ou le phénomène étudié.*
- *La conclusion amène des éclaircissements sur la cause du phénomène ou du sujet étudié »*<sup>234</sup>

Après avoir éclairci l'approche que nous avons choisie pour réaliser notre étude, nous allons à présent faire le point sur quelques éléments relatifs aux tactiques de collecte des données. Pour ce qui est de l'outil de collecte de donnée, nous avons choisi le questionnaire. La justification de ce choix repose sur les avantages que présente le questionnaire compte tenu qu'il *« permet la collecte de données auprès d'un grand nombre d'individus, à un coût relativement peu élevé. Il faut moins de personnel et, parfois, moins de déplacements. Les économies sont plus élevées lorsqu'il faut un grand échantillon »*<sup>235</sup>. Donc nous allons nous servir de données primaires. Mais ça n'empêche pas d'avoir recours à des données secondaires disponibles sur internet qui portent sur les caractéristiques des entreprises faisant partie de notre échantillon. Quant au mode d'administration du questionnaire, il faut savoir que nous avons dû nous déplacer jusqu'aux sièges sociaux des entreprises étudiées pour leur remettre les questionnaires en plus de l'envoi par mail aux autres entreprises.

En ce qui concerne l'analyse des données collectées, nous avons utilisé le logiciel IBM SPSS STATISTICS 23 qui nous a permis de réaliser un test des hypothèses à travers la régression hiérarchique multiple.

Pour récapituler tous ces aspects méthodologiques, on peut dire que notre étude empirique s'est faite par approche hypothético-déductive et une démarche quantitative en ayant recours à un échantillonnage non probabiliste par convenance et une coupe transversale non longitudinale, tout en nous servant d'un questionnaire.

Tous ces points et autres sont illustrés dans la figure 52 ci-après :

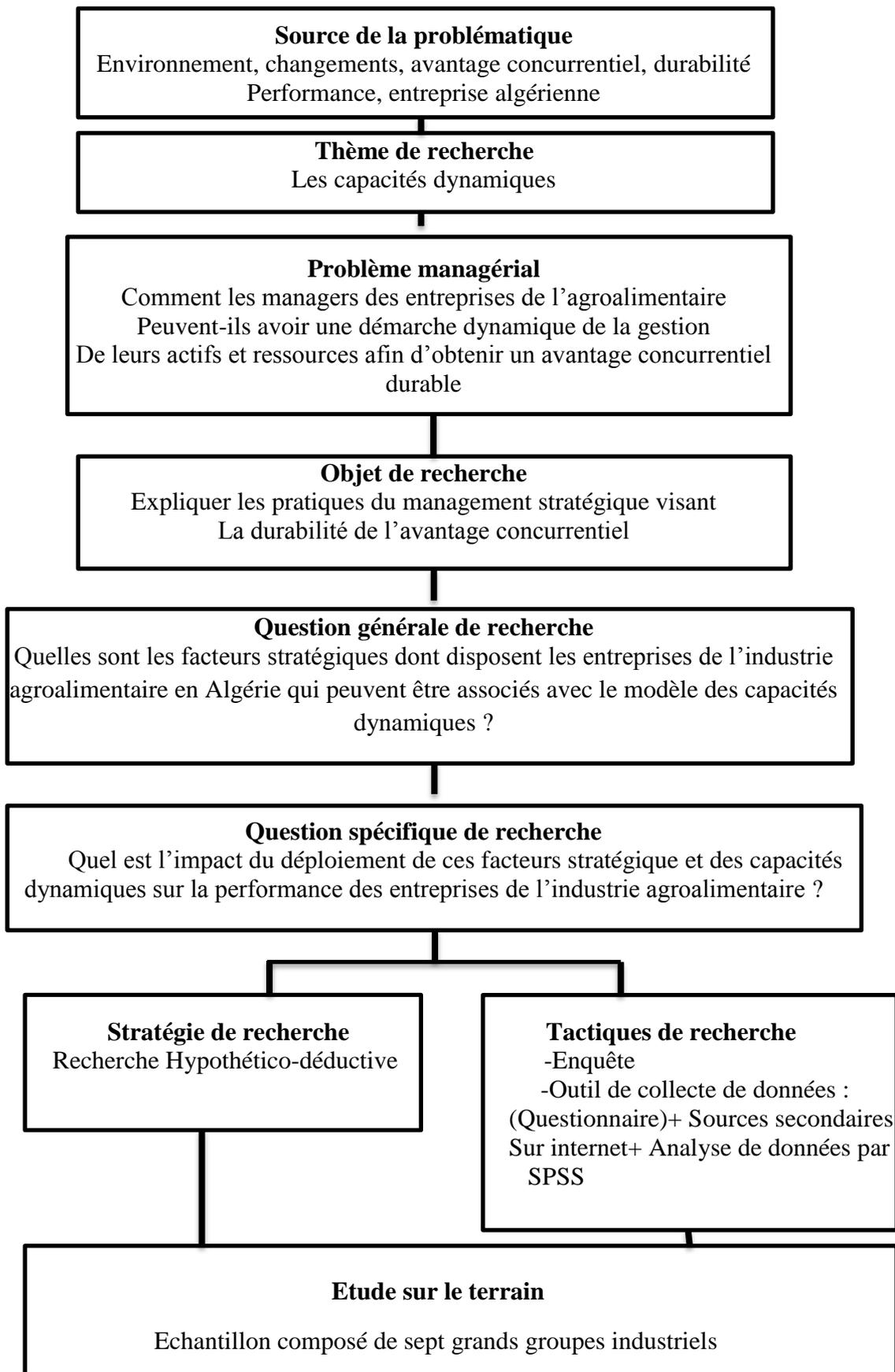
---

<sup>233</sup> <https://www.scribbr.fr/methodologie/methode-deductive/> consulté le 25/12/2020

<sup>234</sup> Ibid.

<sup>235</sup> [https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/meth\\_gde\\_f\\_19728.html](https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/meth_gde_f_19728.html) consulté le 25/12/2020

**Figure 52 : Synthèse des éléments de la planification de la recherche**



Source : Elaboré par le chercheur

**2- Présentation de l'échantillon et opérationnalisation de la recherche :** Pour mener notre étude empirique, et en l'absence de bases de données pouvant nous faciliter l'échantillonnage, nous avons constitué un échantillon composé de sept (07) groupes industriels activant dans la production des pâtes alimentaires. Le choix de ces groupes s'est fait par mode de convenance et par choix raisonné, compte tenu que nous cherchons à étudier des entreprises possédant déjà un avantage concurrentiel. Ce qui fait que notre choix s'est porté sur sept groupes industriels considérés comme leaders dans le marché national des pâtes alimentaires au vue qu'ils détiennent chacun des parts de marché qui varient entre 20 et 30% du marché national. Il importe d'indiquer que nous avons réussi à récupérer 64 questionnaires, sachant que nous avons distribué 70 questionnaires, ce qui représente un taux de 91,42%. Il faut aussi savoir que la totalité des questionnaires restitués est exploitable.

**2-1 : Présentation de l'échantillon :** Il est à rappeler que notre échantillon se compose de sept groupes industriels qui se présentent comme suit :

**Tableau N° :17 : La taille des entreprises (Nombre d'effectif)**

<b>Effectifs</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>Moins de 250</b>	<b>00</b>	<b>00 %</b>	<b>00%</b>
<b>Plus de 250</b>	<b>07</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Source :** Elaboré par nos soins

En nous référant au tableau ci-dessus, nous constatons que les entreprise faisant partie de notre échantillon sont toutes des grands groupes industriels ayant un effectif de plus de 500 employés, ce qui rend l'adoption d'une approche de Management stratégique une véritable exigence et pas un simple choix.

**Tableau N° :18 : L'âge des entreprises**

<b>Nombre d'années d'existence</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>&lt;20 ans</b>	<b>00</b>	<b>00%</b>	<b>00%</b>
<b>&gt;20</b>	<b>07</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Source :** Elaboré par nos soins

Le Tableau N°18 nous montre bien que notre échantillon est composé pratiquement d'entreprises ayant plus de 20 ans d'existence, ce qui fait qu'elles sont toutes passées par la période où l'Algérie a connu une véritable augmentation de ses revenus pétroliers, chose qui a eu énormément de retombés sur l'activité économique du pays, d'autant plus que le pays cherchait à redynamiser son économie. Donc, il est bien probable qu'elles ont en profité.

**Tableau N°19 : La nature juridique des entreprises**

<b>Nature juridique</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>Privé</b>	07	100%	100%
<b>Publique</b>	00	00%	00%

**Source :** Elaboré par nos soins

Le Tableau N° 19 : indique que notre échantillon est composé exclusivement d'entreprises relevant du secteur privé, ce qui montre que l'industrie agroalimentaire et plus particulièrement la filière de production des pâtes alimentaires est dans une large part une affaire du privé, où le secteur public n'a qu'une présence timide.

**Tableau N° 20: Le portefeuille d'activités des entreprises**

<b>Portefeuille d'activités</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>Production des pâtes alimentaires seulement</b>	00	00%	00%
<b>Diversification liée</b>	01	14%	14%
<b>Diversification non liée</b>	06	86%	100%

**Source :** Elaboré par nos soins

Le tableau ci-dessus montre bien que la grande majorité des entreprises de notre échantillon sont des groupes industriels diversifiés et pratiquant une diversification non liée. Ce qui fait qu'elles ne sont pas des entreprises spécialisées uniquement dans l'industrie agroalimentaire, mais des firmes ayant un portefeuille d'activités très diversifié et hétérogène. Ce qui met l'accent encore une fois sur la nécessité du recours aux pratiques du Management stratégique pour assurer le bon fonctionnement de ces grands groupes.

**Tableau N° : 21 Forme juridique des entreprises**

<b>Forme Juridique</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>SPA</b>	04	57,14 %	57,14 %
<b>SARL</b>	03	42,86 %	100 %

**Source :** Elaboré par nos soins.

Selon le tableau N° :21 ci-dessus, on a dans notre échantillon un nombre presque égal de SARL et de SPA au vue que nous y trouvons 04 groupes ayant comme forme juridique SPA et 03 groupes sont des SARL

**2-2 Opérationnalisation de la recherche :** Tel qu'indiqué précédemment, cette recherche utilise le questionnaire comme instrument de collecte de données. A cet effet, il a été procédé à l'élaboration d'un questionnaire dans lequel, nous avons opérationnalisé les variables de notre model conceptuel à savoir : la valeur et la rareté de la combinaison actifs/capacités dynamiques, l'avantage concurrentiel et la performance. Pour ce faire, on s'est basé sur le model développé par l'approche basée sur les capacités dynamiques (DCV) ainsi que sur celui de l'approche basée sur les ressources (RBV). Pour les actifs de l'entreprise, on a pris en considération la classification mis en place par les tenants de la DCV qui incarne la position interne et externe de l'entreprise. Ces actifs se présentent comme suit : Actifs technologiques, actifs de support, financiers, réputationnels, structurels et actifs de marché. Il faut souligner que pour mesurer la variable avantage concurrentiel, la valeur et la rareté des actifs/capacités, on a utilisé une échelle de Likert à cinq points, allant de fortement en désaccord (1) à tout à fait d'accord (5).

Pour procéder à la mesure de la performance, et au vue que notre échantillon est composé exclusivement de firmes privées, ce qui veut dire qu'il est difficile d'avoir des informations financières qui soient exactes et objectives, on a été obligé de choisir des indicateurs subjectifs tel que préconisé par « Delaney et Huselid's »<sup>236</sup> qui proposent des indicateurs financiers et autres non financiers qui sont tous subjectifs. C'est ainsi qu'on trouve la croissance des ventes et la rentabilité comme indicateurs financiers et le marketing et la part de marché comme indicateurs non financiers

En nous référant à plusieurs travaux antérieurs, on a opté pour ceux qui considèrent que l'avantage concurrentiel résulte de trois processus : -La réduction des couts

-L'exploitation des opportunités et

-La neutralisation des menaces. Ce qui fait que pour opérationnaliser cette variable de l'avantage concurrentiel, des questions sur ces trois aspects seront posées par rapport aux sept catégories d'actifs susmentionnées.

La troisième variable retenue dans notre recherche est la valeur et rareté des capacités dynamiques. Il faut savoir que selon « (Eisenhardt, Martin 2000, Winter 2003, Teece 2007,2009) »<sup>237</sup> les capacités dynamiques se caractérisent par leur valeur et leur rareté. C'est la raison pour laquelle, on a retenu ces deux caractéristiques pour évaluer la qualité des combinaisons actifs/capacités dynamiques des firmes étudiées

La quatrième variable, qui est une variable de contrôle, à savoir : l'hostilité de l'environnement a été opérationnalisé en se basant sur les travaux de *Khandwalla*<sup>238</sup> (voir tableau N° :22)

Le tableau 22 ci-après donne un aperçu général sur les variables retenues dans notre recherche ainsi que leur opérationnalisation.

---

<sup>236</sup> Muhammed Pamulu, op.cit., p 84

<sup>237</sup> Ibid., p85

<sup>238</sup> Ibid

**Tableau 22 : Opérationnalisation des variables**

<b>Variable</b>	<b>Item</b>	<b>Source</b>
<b>Performance</b> 4 items	*1/Marketing *2/Croissance des ventes *3/Rentabilité *4/Part de marché	Delaney et Huselid 1996
<b>Avantage concurrentiel</b> 3 items	*1/La manière dont l'entreprise combine et déploie ses actifs/capacités lui permettant de réduire ses coûts à un niveau hautement compétitif *2/La manière dont l'entreprise combine et déploie ses actifs/capacités lui permettant d'exploiter pleinement toutes les opportunités présentes dans le marché cible *3/ La manière dont l'entreprise combine et déploie ses actifs/capacités lui permettant de se défendre contre toutes les menaces concurrentielles connues	Porter 1980 Barney 1991 Teece et al 1997 Barney et Clark 2007 Teece 2007
<b>Valeur de la combinaison des actifs et capacités</b> 6 items	*1/La valeur de la combinaison des capacités visant la modification, la configuration et la reconfiguration des sept actifs de l'entreprise en vue de réduire ses coûts. *2/La valeur de la combinaison des ressources que l'entreprise possède visant la modification, la configuration et la reconfiguration des sept actifs en vue d'une meilleure réduction des coûts *3/La valeur de la combinaison des capacités de l'entreprise visant la modification, la configuration et la reconfiguration des sept actifs en vue d'une meilleure exploitation des opportunités *4/La valeur de la	Barney 1991 Teece et al 1997 Barney et Clark 2007 Eisenhardt et Martin 2007 Teece 2007

	<p>combinaison des ressources que l'entreprises possède en vue d'une meilleure exploitation des opportunités</p> <p><b>*5/</b>La valeur de la combinaison des capacités de l'entreprise visant la modification, la configuration et la reconfiguration des sept actifs en vue d'une meilleure défense contre les menaces connues</p> <p><b>*6/</b>La valeur de la combinaison des actifs que l'entreprise possède visant la modification, la configuration et la reconfiguration des sept actifs en vue d'une meilleure défense contre les menaces connues</p>	
<p><b>Rareté de la combinaison des actifs et capacités</b> 3 items</p>	<p><b>*1/</b>La rareté de la combinaison des actifs que l'entreprise possède différemment et qui vise à modifier, configurer et reconfigurer les sept actifs en vue de réduire ses couts, exploiter les opportunités et se défendre contre les menaces</p> <p><b>*2/</b> La rareté de la combinaison des capacités que l'entreprise possède différemment et qui vise à modifier, configurer et reconfigurer les sept actifs en vue de réduire ses couts, exploiter les opportunités et se défendre contre les menaces</p> <p><b>*3/</b>La singularité qui caractérise la combinaison des actifs/capacités que possède l'entreprise et qui vise à modifier, configurer et reconfigurer les sept actifs en vue de réduire ses couts, exploiter les opportunités et</p>	<p>Barney 1991 Teece et al 1997 Barney et Clark 2007 Eisenhardt et Martin 2007 Teece 2007</p>

	se défendre contre les menaces	
<b>Hostilité de l'environnement</b> 3 items	*1/Les menaces de survie *2/La richesse en opportunités d'investissement et de marketing *3/ La dominance de l'environnement	Khandawalla

**Source :** Adapté de Muhammed Pamulu, op.cit. pp 88-91

### **Synthèse de la première section**

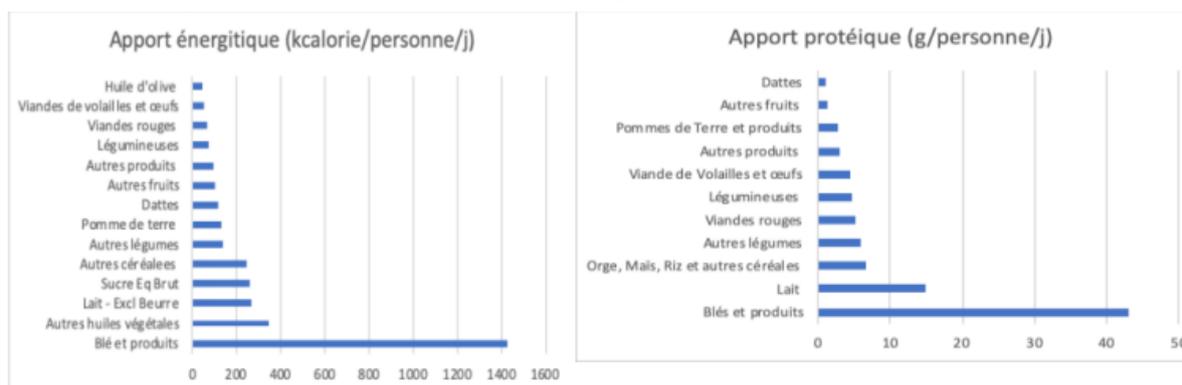
Cette première section nous a permis de jeter les bases épistémologiques et méthodologiques de notre étude empirique. De ce fait, il a été question d'aborder le paradigme positiviste dans lequel on admet l'existence d'une seule réalité que le chercheur s'efforce de trouver. On a aussi mis l'accent sur le type de recherche adopté à savoir : la recherche fondamentale compte tenu que notre recherche s'inscrit dans une démarche visant à accroître la connaissance en matière de Management stratégique. Il est à rappeler que nous avons opté pour une approche quantitative hypothético-déductive dans l'objectif de tester la théorie portant sur les capacités dynamiques dans le contexte des industries agroalimentaires en Algérie. Pour ce qui est de l'instrument de collecte de données, notre choix s'est porté sur le questionnaire en raison des avantages qu'il présente sur plusieurs plans. Nous avons dans un deuxième temps procédé à la présentation de notre échantillon composé de sept grands groupes activant dans l'industrie agroalimentaire. En sus de cela, on s'est penché sur l'opérationnalisation des variables de notre recherche afin de mener l'étude empirique

## SECTION II : PRESENTATION AUX TRAVERS DE QUELQUES STATISTIQUES DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE EN ALGERIE :

Le secteur agroalimentaire revêt une grande importance au niveau de l'économie algérienne. « 40% du total du chiffre d'affaire des industries algériennes hors hydrocarbures et près de 23% de la population active »<sup>239</sup>. Il peut être considéré comme un secteur stratégique compte tenu qu'il est lié directement à l'alimentation de la population d'autant plus que la sécurité alimentaire représente une des priorités des pouvoirs publics. Il faut savoir que « l'Algérie est aujourd'hui le premier importateur africain de denrées alimentaires, avec 75% de ses besoins assurés par les importations »<sup>240</sup> sachant que « les importations des biens alimentaires ont occupé, durant les trois premiers mois de l'année 2020, la 3e position dans la structure des importations globales du pays, avec un taux de 21,23%, après les biens d'équipements industriels (29,48%) et les demi-produits (21,27%). Représentant plus de 32,5% de la structure des importations alimentaires, les céréales, semoule et farine ont atteint 629,50 millions de dollars durant les trois premiers mois de 2020 »<sup>241</sup>

Donc, à la lumière de ces quelques chiffres susmentionnés, on peut bien constater que les céréales dont entre autres le blé se classent en tête des importations alimentaires. Cette position est due principalement au régime alimentaire des algériens qui est composé essentiellement du blé et produits dérivés du blé tels que les pâtes alimentaires qui constituent « la principale source de calories et de protéines dans le régime alimentaire des algériens, ils contribuent à hauteur de 43% du total des calories consommées et 46% des protéines »<sup>242</sup> tel qu'illustré ci-dessous :

**Figure 53 : Apport des différents produits à la ration alimentaire exprimé en calorie et en gramme /personne/j**



**Source :** Ali Daoudi, Amel Bouzid, La sécurité alimentaire de l'Algérie à l'épreuve de la pandémie de la covid 19, Revue, Les cahiers du CREAD, Vol 36, N° 03, 2020, p 191

<sup>239</sup> <https://fac.umc.edu.dz/vet/documents/Seminaire8/Pr%C3%A9face.pdf> consulté le 15/12/2019

<sup>240</sup> <https://www.liberte-algerie.com/actualite/lalgerie-est-le-premier-importateur-africain-de-denrees-alimentaires-70763/print/1> consulté le 25/03/2020

<sup>241</sup> <https://www.elwatan.com/edition/economie/lalgerie-a-importe-pour-pres-de-2-milliards-de-dollars-au-1er-trimestre-2020-13-06-2020> consulté le 15/06/2020

<sup>242</sup> Ali Daoudi, Amel Bouzid, La sécurité alimentaire de l'Algérie à l'épreuve de la pandémie de la covid 19, Revue, Les cahiers du CREAD, Vol 36, N° 03, 2020, p 191

**1-Quelques statistiques relatives à l'industrie agroalimentaire en Algérie :** En sus des statistiques et chiffres présentés précédemment, nous allons à présent en présenter d'autres afin de pouvoir nous faire une idée d'ensemble de la situation du secteur des industries agroalimentaires en Algérie

**Tableau 23 : Classification des activités agroalimentaire selon l'ONS**

<b>NAPR</b>	<b>Intitulé de la branche</b>	<b>Intitulé des produits de la branche</b>
53	Industries des tabacs manufacturés et des allumettes	- Cigarettes (brunes, blondes) - Tabacs à priser - mâcher - Allumettes
54	Fabrication de corps gras	- Huiles alimentaires - Margarines - Huiles industrielles
55	Travail des grains	- Semoule (blé) - farine - Pâtes alimentaires - Biscuits - Couscous - Produits de maïs - Pains et assimilés - Aliments infantiles
56	Industrie du sucre	- Sucre conditionné - Mélasse de sucre
57	Fabrication de boissons alcoolisées	- Bières - Distillerie d'alcool éthylique
58	Fabrication de boissons non alcoolisées	- Boissons gazeuses - Eaux minérales - Sirops
59	Industrie du lait	- Lait pasteurisé - Autres dérivés du lait - Fromages - Beurre et smen
60	Fabrication des conserves de viande et de poissons	
61	Fabrication des conserves de fruits et légumes	- Concentré de tomate - Jus de fruits et nectars - Confitures - Conserves de légumes
62	Fabrication de produits alimentaires non compris ailleurs	- Levures - Confiseries, chocolateries - Condiments - Café torréfié, potages, glace hydrique
63	Fabrication de produits pour l'alimentation des animaux	- Aliments du bétail - Condiments minéraux vitaminés

**Source :** ONS [http:// www.ons.dz](http://www.ons.dz) consulté le 12/05/2017

Maintenant pour situer l'activité relative à la production des pâtes alimentaire par rapport à la classification de l'office national des statistiques (ONS), on trouve que cette activité fait partie de la branche intitulée ; Travail des grains ayant comme code d'enregistrement 55 et qui comporte entre autres, les pâtes alimentaires, farine, couscous, biscuits...etc

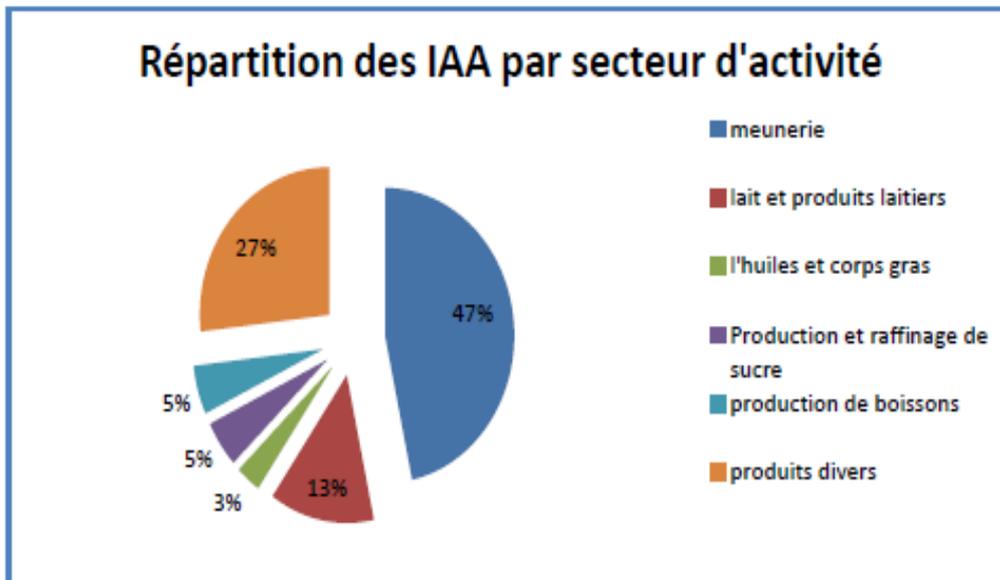
**Tableau 24 : Les activités de l'agroalimentaire enregistrées à la CNRC ainsi que leur codification**

Code	Libellé de l'activité
107	Activités de production, de fabrication ou de transformation liées au domaine de l'alimentation
	<b>S/G1: meunerie</b>
107 101	Meunerie
107 102	Fabrication de pâtes alimentaires et couscous
107 103	Décorticage et triage de grains et graines
107 104	Produits amylacés et améliorants de panification
107 105	Boulangerie industrielle
107 106	Biscuiterie, pâtisserie et produits de régime
107 107	Fabrication d'aliments infantiles
107 108	Fabrication de produits alimentaires.
	<b>S/g2: lait et produits laitiers</b>
107 201	Production de laits et produits laitiers (laiterie)
107 202	Beurrerie
107 203	Fromagerie
107 204	Fabrication de produits de la confiserie
	<b>S/g3: production d'huile et corps gras</b>
107 205	Industrie de la chocolaterie
107 206	Fabrication de glaces industrielles
107 207	Fabrication d'essences et arômes alimentaires
107 208	Production industrielle de crèmes glacées et autres produits glaces
	<b>S/g3: production d'huile et corps gras</b>
107 301	Huilerie et raffinage d'huiles d'origine végétale
107 302	Fabrication de corps gras d'origine animale
107 303	Fabrication de margarines
	<b>S/g4: production et raffinage de sucre</b>
107 401	Sucrierie et raffinerie
107 402	Préparation de café, thé, chicorée (brulerie de café)
107 403	Industrie de la levure (levurière)
107 404	Traitement et transformation de la datte
	<b>S/g5: production de boissons</b>
107 501	Vinification, conservation, manutention des vins
107 502	Préparation de vins spéciaux
107 503	Brasserie, malterie
107 504	Cidrerie
107 505	Production d'eau minérale et d'eau de source
107 506	Distillerie d'alcools à usage alimentaire
107 507	Distillerie de liqueurs et fabrication d'apéritifs
107 508	Distillerie de betteraves, topinambours, grains, pommes de terre, etc
107 509	Traitement du tabac en feuilles
107 510	Manufacture de tabac et allumettes
107 511	Production de boissons diverses non alcoolisées
	<b>S/g6: produits divers</b>
107 601	Conserverie de fruits et légumes
107 602	Fabrication de conserves de viande, volaille et foie gras

Source : CNRC <https://sidjilcom.cnrc.dz/> Consulté le 23/11/2020

Le tableau précédent indique que la production des pâtes alimentaires est enregistrée dans le centre national du registre de commerce dans la catégorie : Activités de production ou de transformation liées au domaine de l'alimentation ayant le code 107, et plus précisément dans le sous-groupe 1 : Meunerie sous le code 107102 relatif aux pâtes alimentaires et couscous.

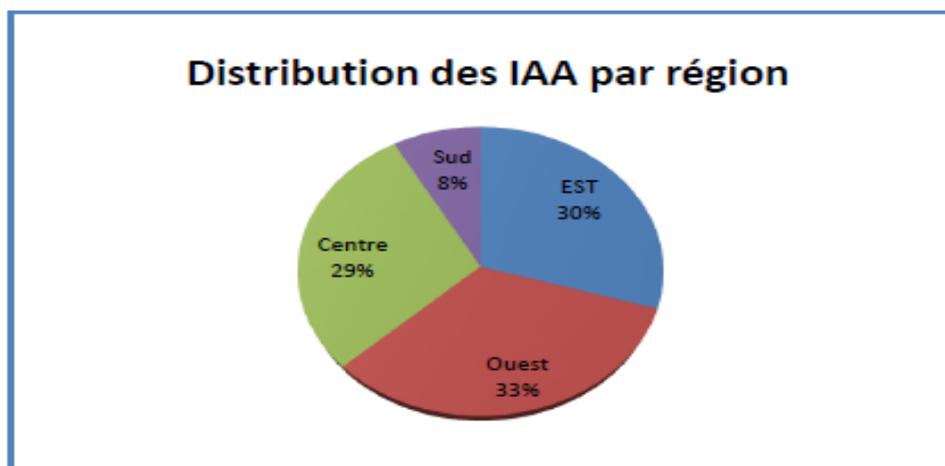
**Figure 54 : La répartition des IAA par secteur d'activité**



**Source :** Ministère de l'industrie et des mines

La figure ci-dessus atteste de la place qu'occupe la filière de meunerie dont, la production des pâtes alimentaires, dans l'industrie agroalimentaire en Algérie dans la mesure où elle représente 47% du secteur, occupant ainsi la première place loin du secteur du lait et produits laitiers qui vient en deuxième position avec 27% du total des entreprises

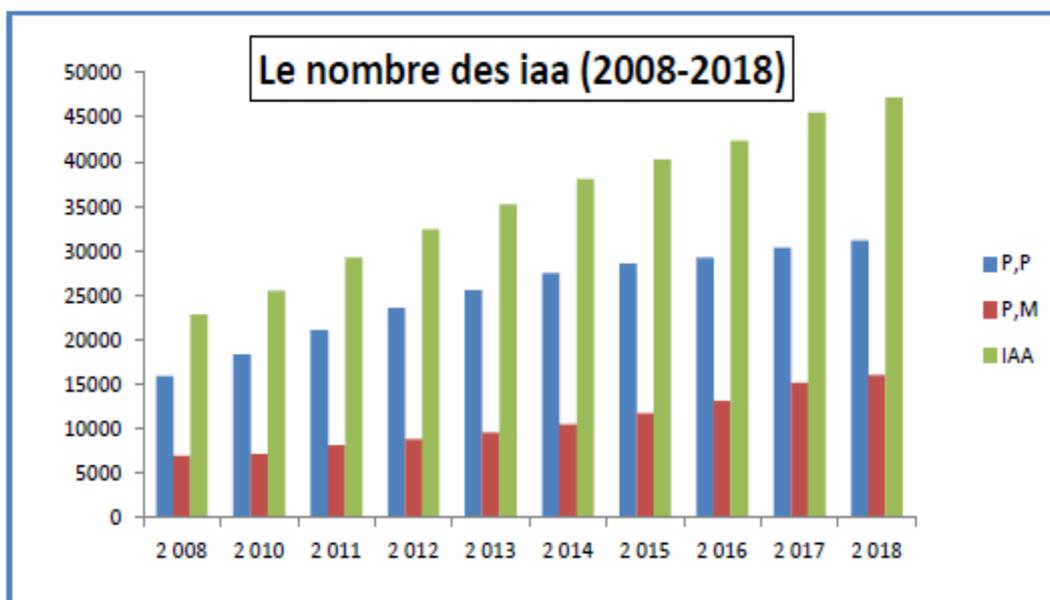
**Figure 55 : La répartition des IAA par région selon l'année 2018**



**Source :** Ministère de l'industrie et des mines

Maintenant, pour ce qui est de la répartition géographique de l'activité industrie agroalimentaire, on peut bien constater que durant l'année 2018, il y'avait presque une répartition égale dans le nord du pays compte tenu que les trois régions est, ouest et centre représentent approximativement 30% de l'activité.

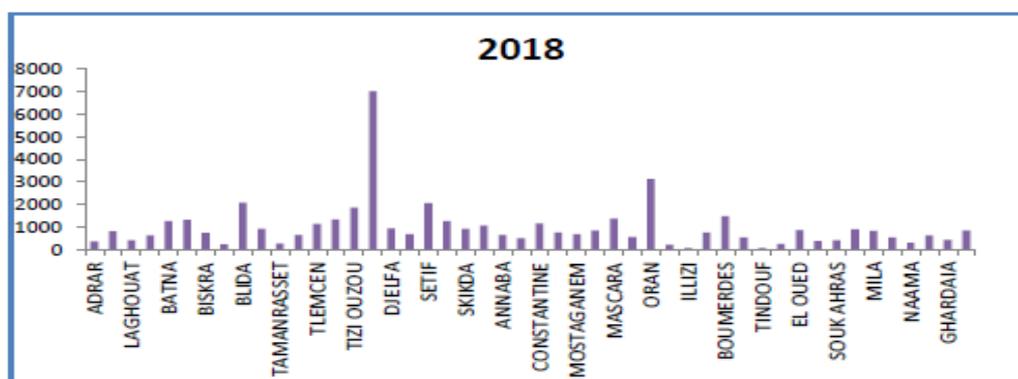
**Figure 56 : Evolution du nombre d'entreprises alimentaires ainsi que la répartition en personnes physiques et morales**



Source : CNRC

Etant un pays en quête de redynamisation et de construction de son tissu industriel, après plusieurs crises économiques et politiques l'Algérie a vu le nombre des entreprises activant dans l'agroalimentaire augmenter d'une manière constante et ce du moins à partir de l'année 2008 ce qui atteste de l'intérêt grandissant accordé à ce type d'industrie jugé comme stratégique étant donné qu'il est en lien direct avec l'alimentation du citoyen algérien

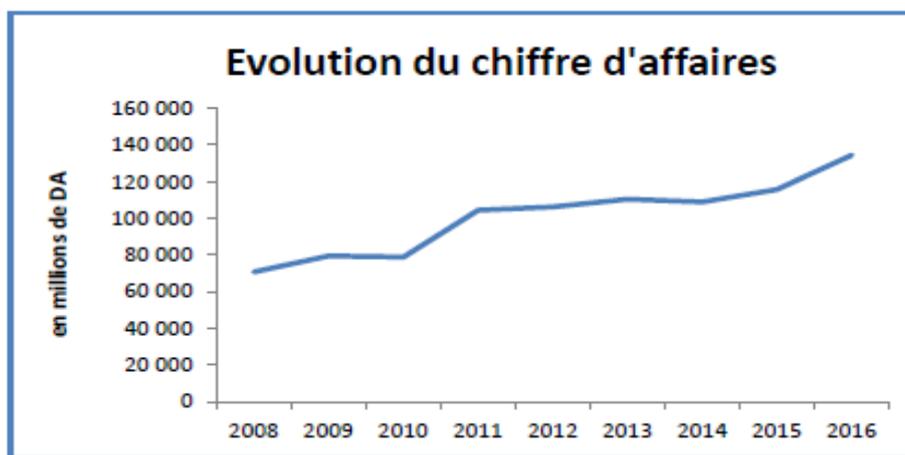
**Figure 57 : Répartition des IAA par wilaya l'année 2018**



Source : CNRC

Toujours pour l'année 2018, on trouve que la wilaya d'Alger vient en première position en ce qui concerne le nombre d'entreprise activant dans l'industrie agroalimentaire avec 7000 entreprises suivi d'Oran qui en compte 3000.

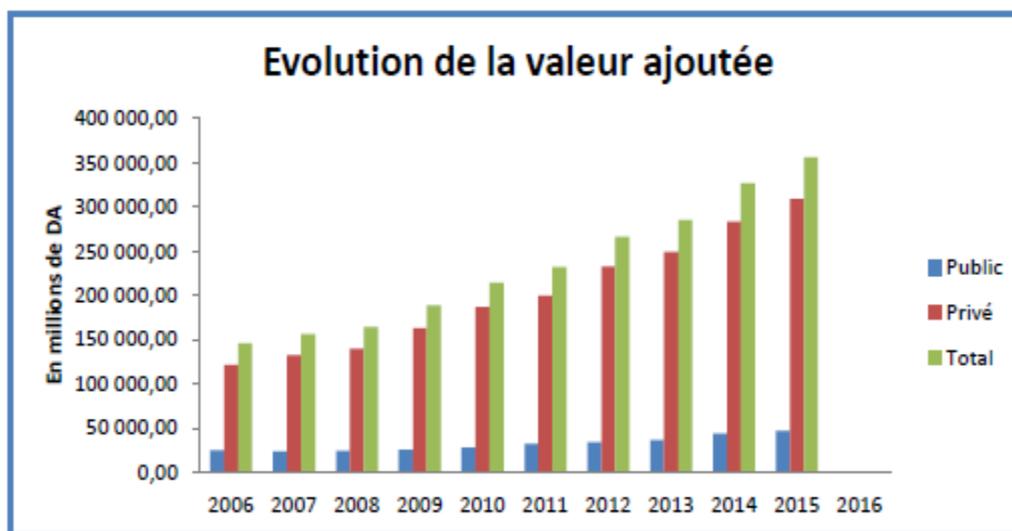
**Figure 58 ; Evolution du chiffre d'affaire**



**Source :** Ministère de l'industrie et des mines

On peut bien constater d'après la figure N°58 : que le secteur agroalimentaire en Algérie est en évolution constante et pour le nombre des entreprises et pour leur chiffre d'affaire.

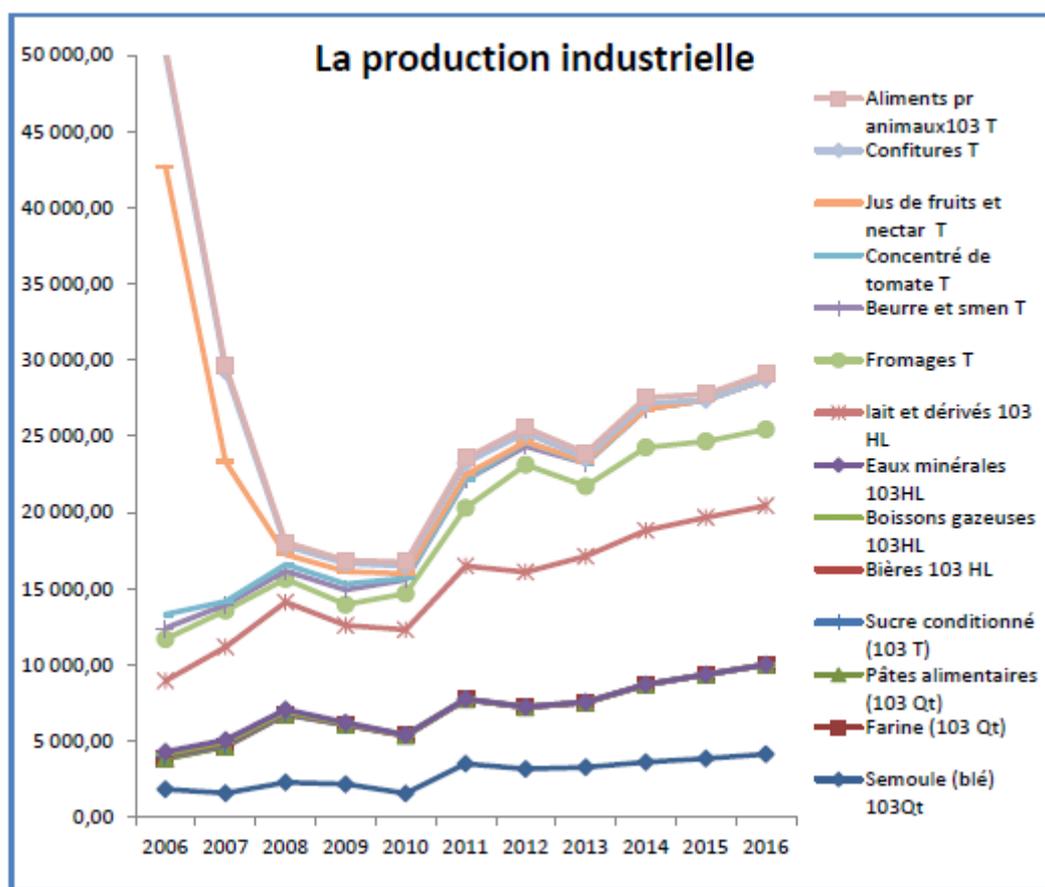
**Figure 59 ; Evolution de la valeur ajoutée dans les deux secteurs public et privé**



**Source :** Ministère de l'industrie et des mines

Le diagramme ci-dessus montre bien que le secteur privé représente la part du lion dans l'activité des industries agroalimentaires dans la mesure où l'état se retire peu à peu de la sphère économique se contentant du rôle de régulateur laissant ainsi place aux initiatives privées

Figure 60 : La production industrielle du secteur public 2006-2016



Source : Ministère de l'industrie et des mines

Pour ce qui est de la production du secteur public, il est à mentionner que les aliments pour animaux représentent la grande partie de la production de ce secteur. Ce qui fait qu'il est clair que l'état se dirige vers la concentration des efforts de son appareil productif dans le développement de cette branche compte tenu de son importance pour la sauvegarde et le développement du cheptel national. Néanmoins, on constate aussi que la production des pâtes alimentaires se classe en cinquième position avec un total de 103 quintaux.

**Tableau 25 : Les principaux produits agroalimentaires importés 2014-2016**

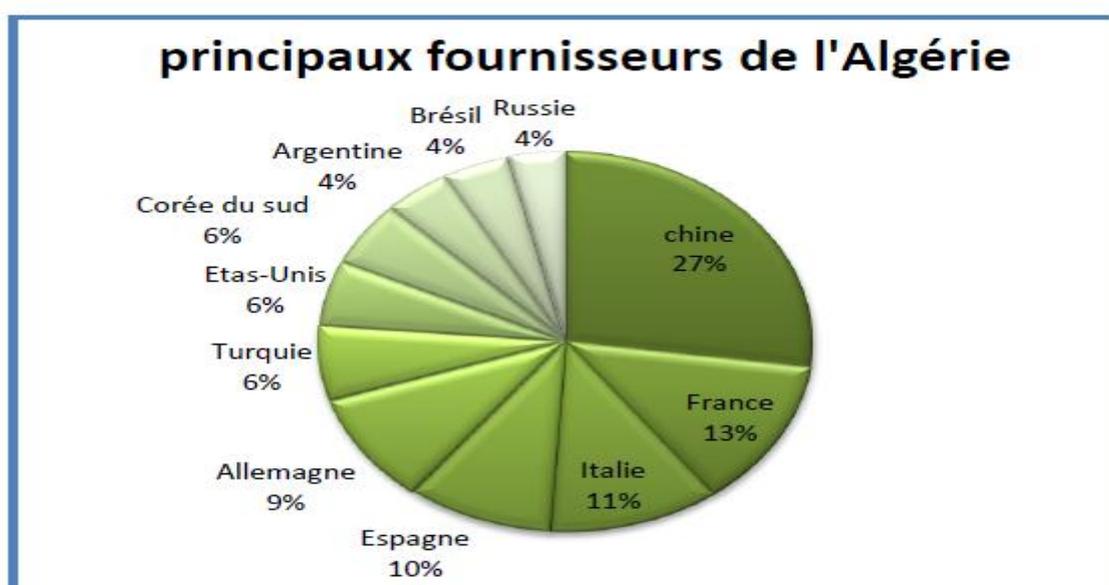
*Unité : millions USD*

Principaux produits importés	2014	2015	2016
Lait et produits laitiers	2 042 061 602	1 166 127 763	978 696 673
Céréales et produits de la minoterie	3 679 516 888	3 541 212 008	2 811 357 988
Corps gras	818 677 959	716 766 337	744 683 241
Sucre et sucrerie	910 607 332	571 202 891	912 258 321
Viandes	307 275 545	259 285 021	233 344 386
Boissons et alcools	98 453 376	63 186 846	78 936 812
<b>Total</b>	<b>7 856 637 702</b>	<b>6 497 780 866</b>	<b>5 759 277 421</b>
% des importations globales	68%	67%	66%

**Source :** Ministère de l'industrie et des mines <https://www.mdipi.gov.dz/> consulté le 26/03/2018

Le tableau N° 25 : montre bien que les céréales et produits de la minoterie dont le blé avec ses deux variantes dur et tendre constituent pratiquement les produits les plus importés en Algérie durant la période allant de 2014 jusqu'à 2016, ce qui nous donne une idée claire et précise sur l'importance que revêt ce produit en l'occurrence le blé dans l'alimentation de l'Algérien, et que le pays n'est pas encore parvenu à satisfaire ses besoins avec la production céréalière locale

**Figure 61 : Les principaux fournisseurs de l'Algérie**



**Source :** ONS

La figure N° 61 nous donne une idée sur le commerce international en Algérie et notamment dans son volet importation. Ainsi elle nous indique que la chine occupe la première place parmi les fournisseurs de l'Algérie suivi de la France qui assure 13% des importations algériennes dont une grande partie relative au blé.

**2-Place de l'Algérie dans le commerce international du blé :** Nous allons à présent aborder la question relative au commerce international du blé et la place qu'occupe l'Algérie dans ce commerce étant donné qu'elle est considérée comme l'un des principaux importateurs de ce céréale qui compte énormément pour l'alimentation de l'algérien.

**Tableau 26 : Exportation du blé de l'UE sur pays tiers**

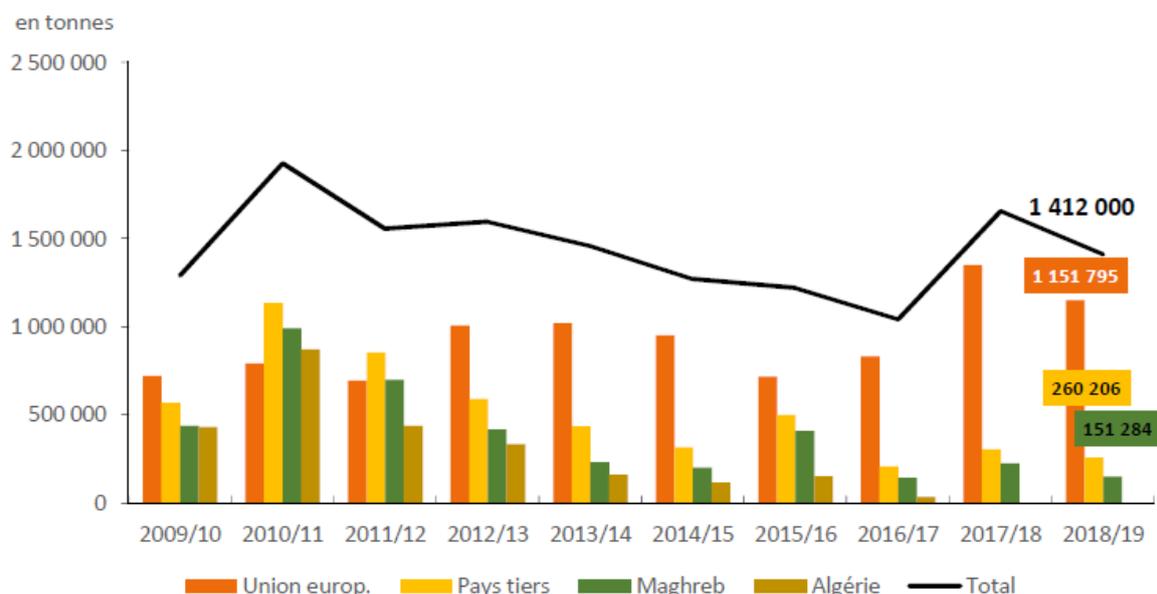
en tonnes	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Albanie									1 942	5 499	3 492	8 191
Algérie	486 974	725 430	502 635	949 723	516 256	365 897	183 490	171 862	152 719	54 162	64 222	61 486
Cameroun							1 000	1 500	5 063	2 000		
Côte d'Ivoire		5 330	71 072	78 672	113 000	83 780	92 392	54 100	57 103	35 888	34 812	45 890
Cuba	3 342						7 000	10 000	8 400	14 853	13 580	9 000
Égypte			15 949	27 849	20 890	27 606	29 505	14 300	3 277			
Islande			1		335	493		1 711	1 212	7 886	10 462	5 719
Kenya						13			27 500	1		
Liban												10 994
Libye	13	8 992			21	7 238	15 429		1 000	6 000	38 296	14 851
Mali												23 502
Maroc	2 295	37 188	125	146 624	289 343	2 508	351	41 747	219 200	93 821	76 365	6 301
Mauritanie	16 243	6 150	20 410	16 620	18 686	16 100	21 600	28 341	22 498	23 507	38 182	31 863
Nigeria		9 704	35 272	55 954	24 563	19 856	22 996	12 000		0		
Norvege	1	218	206	1 915	1 682	789	335	3 559	1 378	1 965	1 795	3 291
Suisse	7 244	32 937	30 261	34 553	19 757	10 530	10 334	4 584	17 942	31 767	30 748	26 250
Tunisie	166 955	500 197	180 817	478 971	190 605	439 906	408 152	487 825	441 473	734 330	539 773	402 724
Turquie	6 471	194 548	11 234	54 187	299	186 143	72 698	181 291	197	137 269	63	45 140
Yemen												
Autres pays	4 483	20 111	10 855	10 945	3 817	7 123	5 207	4 975	3 455	1 799	3 488	3 548
<b>Total</b>	<b>694 021</b>	<b>1 540 806</b>	<b>878 836</b>	<b>1 856 012</b>	<b>1 199 254</b>	<b>1 167 981</b>	<b>870 528</b>	<b>1 017 796</b>	<b>964 361</b>	<b>1 150 747</b>	<b>855 278</b>	<b>698 750</b>

Source :

<https://www.franceagrimer.fr/fam/content/download/63307/document/Bilan%20Bl%C3%A9%20dur%202019-2020.pdf?version=1> consulté le 23/02/2020

Le tableau ci-dessus nous indique clairement que durant la période allant de 2007 jusqu'à l'année 2012, l'Algérie était pratiquement le premier importateur hors UE du blé européen. En effet, durant la campagne 2010/2011 le pays a importé 51% du blé européen exporté. Or cette tendance a un petit peu changé à partir de 2013, année à partir de laquelle l'Algérie est devenue deuxième importateur après la Tunisie. Cette baisse peut être due à l'entrée en course du blé d'origine russe qui concurrence désormais le blé européen qui n'est en réalité que le blé français tel qu'indiqué dans la figure ci-après.

**Figure 62 : Evolution des exportations françaises du blé**

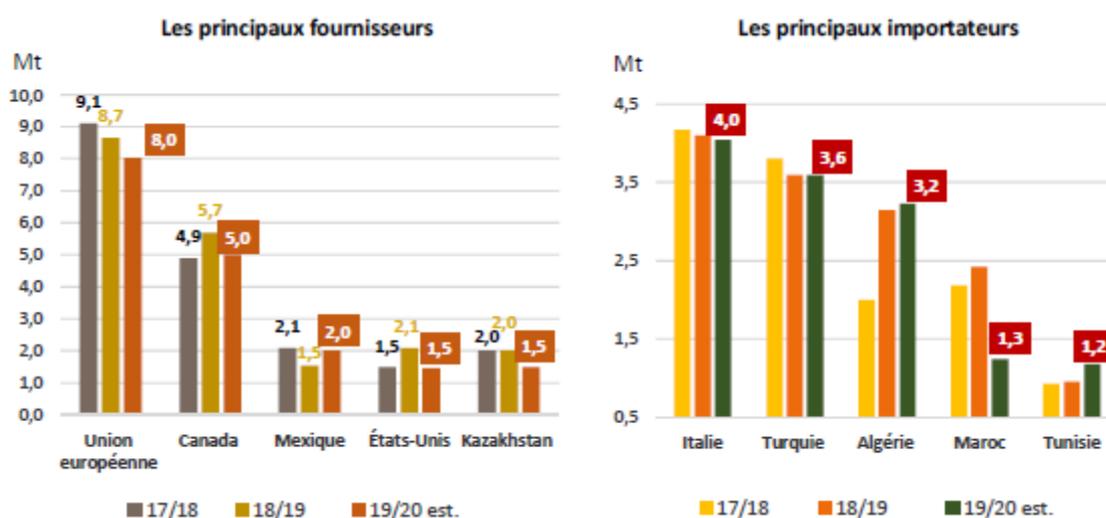


Source :

<https://www.franceagrimer.fr/fam/content/download/63307/document/Bilan%20Bl%C3%A9%20dur%202019-2020.pdf?version=1> consulté le 23/02/2020

La figure ci-dessus vient confirmer ce qu'on avait dit précédemment. Effectivement les importations algériennes du blé français et après avoir connu des sommes importantes durant les exercices 2009/2010/2011 ont suivi une tendance descendante pour n'enregistrer qu'une somme timide à partir de l'année 2016.

**Figure 63 : Le marché du blé dur dans le monde, récolte 2019**

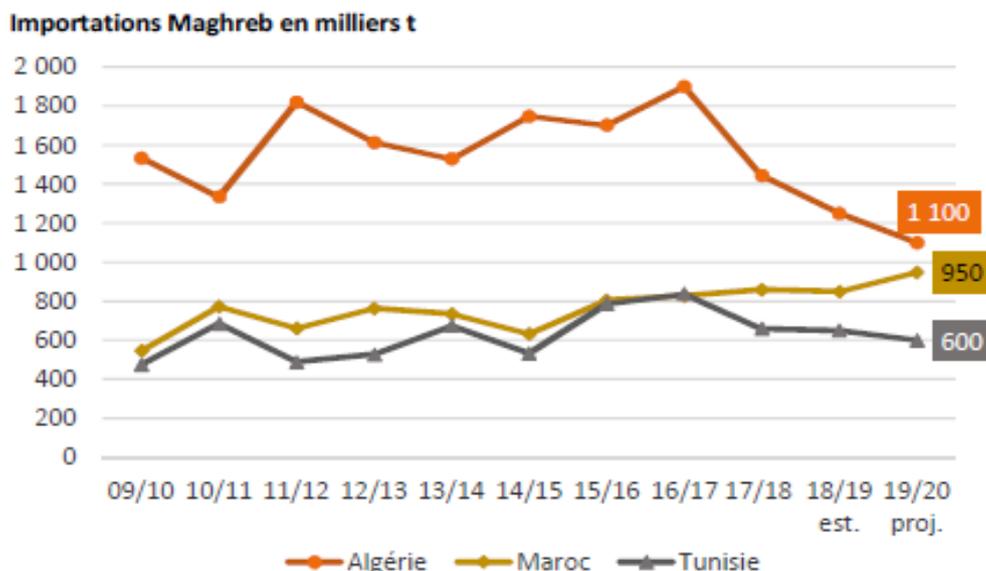


Source :

<https://www.franceagrimer.fr/fam/content/download/63307/document/Bilan%20Bl%C3%A9%20dur%202019-2020.pdf?version=1> consulté le 23/02/2020

Selon la figure 63, la place de l'Algérie parmi les principaux importateurs du blé dur dans le monde s'affirme. L'Algérie et durant les années 2017/2018/2019/2020 a occupé la troisième place derrière l'Italie et la Turquie. Il faut rappeler que le blé dur se trouve à la base de la production des pâtes alimentaires.

**Figure 64 : Les importations du blé dur au Maghreb**



**Source :**

<https://www.franceagrimer.fr/fam/content/download/63307/document/Bilan%20Bl%C3%A9%20dur%202019-2020.pdf?version=1> consulté le 23/02/2020

Cette figure 64 montre bien que l'Algérie est le premier importateur du blé dur au Maghreb loin du Maroc et de la Tunisie. A titre d'exemple, durant l'année 2020 l'Algérie a importé l'équivalent de 1100 tonnes contre 950 tonnes pour le Maroc.

**Tableau 27 : Evolution de la production mondiale**

millions de tonnes	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20*
Union européenne	6,9	8,9	8,7	11,4	8,4	9,1	8,2	10,1	8,7	9,1	8,2	8,2	8,1	7,6	8,5	9,4	9,1	8,8	8,0
Canada	3,0	3,9	4,3	5,0	5,9	3,3	3,7	5,5	5,4	3,0	4,2	4,6	6,5	5,2	5,4	7,8	4,9	5,7	5,0
Mexique			0,9	1,1	1,3	1,9	1,8	2,0	2,2	2,2	2,2	2,1	2,3	2,3	2,3	2,1	1,5	2,0	
États-Unis	2,3	2,2	2,6	2,5	2,8	1,5	2,0	2,3	3,0	2,9	1,4	2,2	1,6	1,5	2,3	2,8	1,5	2,1	1,6
Turquie	3,0	3,0	3,2	3,2	3,2	3,0	2,7	3,0	3,1	2,9	3,0	3,0	4,1	3,3	4,1	3,6	3,8	3,6	3,6
Algérie	1,2	1,0	1,8	2,0	1,6	1,8	1,8	0,9	2,9	2,2	2,5	3,0	2,5	1,3	2,2	1,7	2,0	3,2	3,2
Maroc	1,0	1,0	1,8	2,0	0,9	2,1	0,5	1,0	1,9	1,6	1,7	1,0	1,9	1,4	2,4	0,9	2,2	2,4	1,3
Tunisie	0,9	0,4	1,6	1,4	1,3	1,1	1,4	1,4	1,4	0,6	1,2	1,3	0,8	1,2	0,8	0,8	0,9	1,0	1,2
Syrie	3,1	2,8	3,0	2,5	2,5	2,0	1,8	1,2	1,8	1,6	1,7	1,5	1,5	0,8	1,4	1,0	0,9	0,9	0,8
Kazakhstan	2,5	2,6	2,6	2,2	2,4	2,6	3,0	2,5	2,6	1,7	3,0	1,4	2,0	2,0	2,1	2,1	2,0	2,0	1,5
Australie			0,6	0,5	0,6	0,2	0,3	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,2
Autres pays	7,9	8,8	6,2	6,8	6,7	7,2	7,7	8,5	7,5	6,6	7,2	6,7	7,0	7,3	6,5	7,3	7,1	6,6	7,3
<b>Total</b>	<b>31,8</b>	<b>34,6</b>	<b>36,8</b>	<b>40,6</b>	<b>37,5</b>	<b>35,7</b>	<b>34,9</b>	<b>38,9</b>	<b>40,9</b>	<b>34,9</b>	<b>36,8</b>	<b>35,4</b>	<b>38,8</b>	<b>34,3</b>	<b>38,4</b>	<b>40,2</b>	<b>37,0</b>	<b>38,0</b>	<b>35,6</b>

\* Estimations au 01/12/2019

Source :

<https://www.franceagrimer.fr/fam/content/download/63307/document/Bilan%20BI%C3%A9%20dur%202019-2020.pdf?version=1> consulté le 23/02/2020

La production algérienne du blé varie d'une année à une autre, tantôt elle connaît une tendance ascendante, et tantôt une tendance descendante. Ce qui prouve que la production du blé dans ce pays reste tributaire de la pluviométrie, d'où la nécessité de redoubler les efforts en matière d'irrigation pour faire face à la sécheresse qui touche le pays.

**Tableau 28 : Evolution des échanges mondiaux**

En milliers de tonnes	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20*
<b>Importations</b>																				
Algérie	2 560	1 841	2 150	1 692	2 029	1 962	1 580	1 979	2 131	1 534	1 335	1 821	1 613	1 529	1 748	1 701	1 900	1 445	1 250	1 100
États-Unis	702	933	816	562	788	877	1 129	653	653	534	474	614	667	819	908	392	400	985	900	900
Libye	159	281	103	104	129	33	180	28	105	25	10	20	186	162	50	3	6	63	10	
Maroc	685	536	483	629	619	665	739	724	563	548	773	661	765	734	633	805	829	863	850	950
Tunisie	519	470	830	70	89	229	221	444	728	476	687	489	527	676	534	787	838	660	650	600
Union européenne *	816	1 657	848	2 103	1 753	1 995	1 709	1 909	1 585	2 159	1 928	1 860	1 453	1 902	2 854	2 520	1 914	1 520		
Vénézuéla	354	345	271	462	453	500	473	315	332	349	403	403	424	440	407	339	215	520	195	300
<b>Exportations</b>																				
Australie	318	583	220	261	475	222	115	31	296	246	233	348	237	245	102	176	282	200	40	200
Canada	3 386	3 608	2 912	3 376	3 408	3 871	4 377	3 364	3 516	3 675	3 117	3 859	4 289	4 740	5 680	4 354	4 601	4 001	4 650	4 900
États-Unis	1 581	1 251	977	1 220	739	1 095	1 036	1 400	510	1 045	1 051	554	581	689	773	616	589	466	520	600
Kazakhstan							199	90	150	169	30	181	37	83	131	160	288	714	520	300
Mexique	651	495	466	357	595	456	522	1 127	1 130	892	770	918	841	1 275	1 039	1 484	1 033	1 035	530	750
Russie							24	124	8	6	3	113	14	21	91	148	198	427	260	300
Syrie	50	345	450	600	250	350	300	158		0	0				25	0	-	0	0	
Turquie	395	204	33	61	167	104	12	10	0	428	20	2	1	4	101	98	72	135	160	130
Union européenne**	674	591	1 304	907	1 436	1 181	1 209	880	1 726	1 054	2 060	1 379	1 390	1 089	1 207	964	1 151	1 100	900	950
Autres	312	345	406	298	224	45	27	34	75	38	54	46	14	4	142	721	464	272	210	148
<b>Total des échanges</b>	<b>7 367</b>	<b>7 422</b>	<b>6 768</b>	<b>7 080</b>	<b>7 294</b>	<b>7 324</b>	<b>7 821</b>	<b>7 218</b>	<b>7 411</b>	<b>7 553</b>	<b>7 338</b>	<b>7 400</b>	<b>7 404</b>	<b>8 150</b>	<b>9 291</b>	<b>8 721</b>	<b>8 678</b>	<b>8 350</b>	<b>7 790</b>	<b>8 278</b>

\* Prévisions au 31/12/2019

\*\* Union européenne à 25 à partir de 2003/04 et à 27 à partir de 2007/08

Source :

<https://www.franceagrimer.fr/fam/content/download/63307/document/Bilan%20BI%C3%A9%20dur%202019-2020.pdf?version=1> consulté le 23/02/2020

En sus de sa première place au niveau maghrébin, l'Algérie est aussi l'acteur principal sur le plan des importations du blé au niveau mondial, elle importe presque l'équivalent de ce qu'importent tous les pays de l'union européenne.

A la lumière des statistiques précédemment citées, on déduit que le blé constitue une denrée stratégique pour l'Algérie au vue des quantités faramineuses importées qui ont fait du pays l'un des principaux acteurs mondiaux sur le plan des importations. D'où, il est primordial de revoir les politiques publiques en matière de commercialisation au niveau local de ce produit qui constitue un énorme fardeau pour le trésor public. Il importe d'indiquer qu'effectivement les pouvoirs publics viennent d'apporter des modifications à la politique nationale de subvention du blé dur, chose qui a eu des répercussions sur les prix de vente des pâtes alimentaires qui ont connu une sensible augmentation.

### **Synthèse de la deuxième section**

Cette deuxième section qui a été consacrée à la présentation du secteur agroalimentaire en Algérie ainsi qu'au commerce international du blé et la place qu'occupe l'Algérie dans ce commerce, nous a permis de positionner l'activité de production des pâtes alimentaires par rapport aux autres industries agroalimentaires en terme d'enregistrement au centre national du registre de commerce (CNRC), et aussi en terme de classification selon l'office national des statistiques (ONS). Il a été aussi question d'exposer quelques données relatives à l'industrie agroalimentaire en Algérie telles que : sa répartition par secteur d'activité, sa distribution par région, l'évolution du nombre des entreprises alimentaires...etc.

Nous avons aussi eu l'occasion, dans un deuxième temps de parler du commerce international du blé, on s'est rendu compte que l'Algérie étant un grand consommateur de cette denrée alimentaire est considéré comme l'un de ses principaux importateurs. Elle a aussi constitué pendant longtemps le principal débouché de l'excédent de la production française au vue de la production nationale instable et insuffisante par rapport à une demande pressante et grandissante compte tenu de la place du blé dans le régime alimentaire des algériens.

## CONCLUSION DU CHAPITRE IV

Afin de pouvoir mener son étude empirique dans les normes, le chercheur est appelé à arrêter sa méthodologie ainsi que la position épistémologique dans laquelle s'inscrit son étude.

A cet effet, nous avons précisé que la présente thèse s'inscrit dans un paradigme positiviste qui stipule qu'il n'existe qu'une seule réalité que le chercheur s'emploie à trouver en suivant une démarche hypothético-déductive.

Effectivement, c'est ce qu'on a prévu pour notre étude empirique qui se veut une approche quantitative qui sera réalisée au travers d'une enquête menée auprès d'un échantillon composé de sept grands groupes industriels considérés comme des leaders nationaux en matière de production de pâtes alimentaires. La collecte de données va se faire en utilisant un questionnaire élaboré pour les fins de l'étude.

Il faut savoir que le blé qui est à la base de la production des pâtes alimentaires est une denrée principalement importée de l'étranger et notamment des pays tels que ; la France et plus récemment de la Russie. Ce qui veut dire que l'environnement des industries de production des pâtes alimentaires en Algérie est un environnement relativement compliqué nécessitant ainsi le recours à des stratégies pertinentes à même de faire face à ce dynamisme environnemental

## **CHAPITRE 05 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RESCERCHE**

Ce chapitre porte sur l'analyse statistique des données collectées grâce au questionnaire que nous avons distribué aux 64 cadres supérieurs considérés comme étant des Top managers qui occupent des postes de décision dans leurs sept entreprises étudiées dans le cadre de cette recherche. De ce fait, les résultats de l'analyse des caractéristiques psychométriques du questionnaire à savoir : la fiabilité et la validité seront présentés dans un premier temps avec la statistique descriptive des items. Ensuite, il sera question de présenter les résultats du test des hypothèses qui s'est fait en utilisant la régression hiérarchique multiple.

Pour ce faire, le présent chapitre sera divisé en deux sections. La première section intitulée : Analyse des données collectées sera consacrée aux différents calculs et tests statistiques réalisés pour les fins de la recherche, tandis que la deuxième section portera sur la discussion des résultats obtenus à la lumière des calculs statistiques réalisés dans la première section.

Ce cinquième chapitre sera structuré comme suit :

**SECTION I : ANALYSE DES DONNEES COLLECTEES**

- 1- Caractéristiques psychométriques du questionnaire et statistique descriptive
- 2- Test des hypothèses

**SECTION II : DISCUSSION DES RESULTATS**

- 1- Récapitulatif des résultats
- 2- Discussion des résultats

## SECTION I : ANALYSE DES DONNEES COLLECTEES :

Cette première section sera consacrée à la réalisation d'un certain nombre de calculs statistiques à savoir : la fiabilité et la validité de l'instrument de collecte de données qui est le questionnaire. Pour ce faire, le coefficient Alpha de Cronbach, ainsi qu'une analyse factorielle seront calculés. Nous allons aussi y présenter la statistique descriptive relative aux différentes questions contenues dans notre questionnaire.

Pour ce qui est du test des hypothèses, nous allons nous servir de la régression hiérarchique multiple

### 1-Caractéristiques psychométriques du questionnaire et statistique descriptive :

**1-1 : La Fiabilité :** Pour mesurer la fiabilité de l'instrument de collecte de données, le coefficient Alpha de Cronbach sera calculé. Mais avant cela, il importe de le définir. « *Le coefficient alpha de cronbach est une statistique utilisée notamment en psychométrie pour mesurer la cohérence interne (ou la fiabilité) des questions posées lors d'un test* »<sup>243</sup>

**Tableau 29 : Les valeurs d'Alpha de Cronbach**

Construit	N	Item	Alpha
Performance	64	4	.893
L'avantage concurrentiel	64	21	.941
Valeur de la combinaison des actifs/capacité	64	42	.852
Rareté de la combinaison Actifs/Capacités	64	21	.911
Environnement	64	3	.745
Les capacités	64	12	.915

**Source :** Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

Maintenant pour interpréter les valeurs d'Alpha de Cronbach obtenues, nous allons nous référer aux recommandations des experts statisticiens.

**Tableau 30 : Interprétation des valeurs d'Alpha de Cronbach**

Cronbach's alpha	Internal consistency
$\alpha \geq 0.9$	Excellent
$0.9 > \alpha \geq 0.8$	Good
$0.8 > \alpha \geq 0.7$	Acceptable
$0.7 > \alpha \geq 0.6$	Questionable
$0.6 > \alpha \geq 0.5$	Poor
$0.5 > \alpha$	Unacceptable

**Source :** <https://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/statistics-definitions/cronbachs-alpha-spss/> consulté le : 10/02/2021

<sup>243</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Coefficient\\_alpha\\_de\\_Cronbach](https://fr.wikipedia.org/wiki/Coefficient_alpha_de_Cronbach) consulté le 10/02/2021

Compte tenu que toutes nos valeurs obtenues se situent entre  $\geq 0.7$  et  $\geq 0.9$  tel qu'indiqué dans le tableau 29, on déduit que la fiabilité a été respectée dans notre recherche.

**1-2 : La validité :** Pour juger de la validité de notre instrument de collecte de données, nous allons réaliser une analyse factorielle qui sert plus spécifiquement à mesurer la validité convergente. Il importe de rappeler que l'analyse factorielle « désigne une série de techniques qui visent à regrouper statistiquement les variables d'un questionnaire qui sont associées entre elles. L'analyse factorielle permet donc de vérifier si les items ou épreuves d'un instrument psychométrique se regroupent en cohérence avec les échelles prévues ou, en d'autres mots, si les construits que l'instrument vise à mesurer forment des facteurs distincts les uns des autres »<sup>244</sup>

**Tableau 31 : Analyse factorielle : Avantage concurrentiel**

construits Items	Coût	Opportunité	Menace
Actifs/capacités technologiques	.815	.897	.812
Actifs/capacités de support	.835	.859	.804
Actifs/capacités financiers	.545	.642	.723
Actifs/capacités réputationnels	.716	.635	.685
Actifs/capacités structurels	.542	.664	.704
Actifs/capacités institutionnels	.710	.825	.911
Actifs/capacités de marché	.832	.543	.713

**Source :** Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

Le tableau 31 ci-dessus montre que les items ont été chargés de manière appropriée sur les facteurs appropriés en utilisant un score seuil de 0,5

**Tableau 32 : Analyse factorielle : La valeur des capacités**

construits Items	Coût	Opportunité	Menace
Actifs/capacités technologiques	.885	.873	.909
Actifs/capacités de support	.886	.869	.921
Actifs/capacités financiers	.612	.513	.583
Actifs/capacités réputationnels	.735	.717	.552
Actifs/capacités structurels	.722	.721	.705
Actifs/capacités institutionnels	.875	.877	.863
Actifs/capacités de marché	.822	.623	.726

**Source :** Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

Comme toutes les valeurs sont supérieures à 0,5, on peut considérer que la validité du construit : la valeur des capacités a été respectée

Il est à signaler que la validité a été respectée au niveau de tous les construits tel qu'indiqué dans les tableaux ci-après.

<sup>244</sup> <http://psychometrie.espaceweb.usherbrooke.ca/validite-theorique-2> consulté le 25/01/2020

**Tableau 33 : Analyse factorielle : La valeur des actifs**

construits Items	Coût	Opportunité	Menace
Actifs/capacités technologiques	.902	.779	.825
Actifs/capacités de support	.864	.812	.873
Actifs/capacités financiers	.535	.732	.686
Actifs/capacités réputationnels	.719	.819	.642
Actifs/capacités structurels	.786	.785	.701
Actifs/capacités institutionnels	.869	.645	.869
Actifs/capacités de marché	.775	.817	.729

**Source** : Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

**Tableau 34 : Analyse factorielle : La rareté des actifs/capacités**

construits Items	Capacités	Actifs	Combinaison
Actifs/capacités technologiques	.854	.892	.846
Actifs/capacités de support	.865	.879	.884
Actifs/capacités financiers	.535	.585	.635
Actifs/capacités réputationnels	.735	.576	.547
Actifs/capacités structurels	.777	.743	.688
Actifs/capacités institutionnels	.825	.867	.867
Actifs/capacités de marché	.725	.730	.838

**Source** : Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

**Tableau 35 : Analyse factorielle : Performance**

Construit	Item	Chargement
Performance	Marketing	.768
	Croissance des ventes	.866
	Rentabilité	.850
	Part de marché	.768

**Source** : Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

**Tableau 36 : Analyse factorielle : Hostilité de l'environnement**

Construit	Item	Chargement
Hostilité de l'environnement	La sécurité de l'environnement	.898
	La richesse en opportunités	.801
	Contrôle de l'environnement	.959

**Source** : Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

**Tableau 37 : Analyse factorielle : Capacités dynamiques**

Items/Construits	Sensing	Seizing	Transforming
CD1	.775		
CD2	.977		
CD3	.807		
CD4	.718		
CD5		.898	
CD6		.686	
CD7		.611	
CD8		.935	
CD9			.946
CD10			.860
CD11			.865
CD12			.727

**Source :** Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

**1-3 : Statistique descriptive :** Nous allons à présent présenter quelques valeurs portant sur la statistique descriptive relative à l'ensemble des 15 questions contenues dans le questionnaire qui a servi pour la collecte des données pour les fins de notre étude empirique. Pour ce faire, nous avons choisi de calculer une mesure de tendance centrale (La moyenne) et un indicateur de dispersion (L'écart-type). Cela va nous permettre d'avoir une vue d'ensemble sur les réponses recueillies.

**Tableau 38 : La question N° : 01**

« Par rapport à d'autres entreprises qui font le même genre de travail que vous, comment compareriez-vous la performance de l'entreprise au cours des trois dernières années en termes de »

	N	Mini mum	Maxim um	Moyenn e	Ecart- type
Performance Marketing	65	2	4	3,14	,788
Performance Croissance des ventes	65	2	4	3,09	,744
Performance Rentabilité	65	2	4	3,12	,740
Performance Part de marché	65	2	4	3,20	,617
Valid N (listwise)	65				

**Source :** Elaboré par le chercheur à partir de SPSS.

D'après le tableau ci-dessus, on peut bien constater que les réponses apportées à la question relative à la performance de l'entreprise par rapport aux quatre indicateurs de mesures retenus dans la présente recherche varient entre les points 2 et 4 sur l'échelle de Likert. Ce qui signifie que chaque entreprise ayant fait l'objet de notre enquête avait réalisé des performances différentes de l'autre durant les trois dernières années ayant précédé notre étude. Chose qui vient confirmer que le secteur agroalimentaire algérien ne déroge pas au principe mise en

avant par la théorie basée sur les ressources selon lequel la performance de la firme n'est pas la performance du secteur tel que stipulé auparavant par le paradigme S-C-P (Structure-Comportement-Performance). Bien au contraire, la firme peut, soit réaliser des performances bien meilleures que la moyenne du secteur, soit des performances bien pires. Les disparités en matière de performance en témoignent. Quant à la moyenne, on voit bien que celle relative à la part de marché est la plus grande. Ce qui veut dire que les entreprises étudiées jouissent de parts de marché importantes. D'ailleurs, on a déjà mentionné qu'elles sont considérées comme leaders dans le marché national

**Tableau 39 : La question N° : 02**

« La manière dont mon entreprise combine et déploie ses actifs / ressources et capacités lui permettant de réduire ses coûts à un niveau hautement compétitif »

	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
Actifs technologiques et capacités	65	2	5	3,72	,910
Actifs de support et capacité	65	2	5	3,60	,880
Actifs financiers et capacité	65	2	5	3,83	,876
Actifs réputationnels et capacité	65	2	5	3,54	1,001
Actifs structurels et capacité	65	2	5	3,54	,792
Actifs institutionnels et capacité	65	2	5	3,52	,970
Actifs de marché et capacité	65	2	5	3,22	,857
Valid N (listwise)	65				

**Source :** Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

Le tableau N° :39 ci-dessus indique que la manière dont les entreprises combinent et déploient leurs actifs/capacités en vue de réduire leurs coûts diffère d'une entreprise à une autre. En d'autres mots, il existe au sein de notre échantillon des entreprises qui réussissent mieux que les autres en termes de réduction des coûts.

**Tableau 40 : Question N° : 03**

« La manière dont mon entreprise combine et déploie ses actifs / ressources et capacités lui permettant d'exploiter pleinement toutes les opportunités présentes dans le marché cible »

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Actifs technologiques et capacités	65	2	4	3,11	,687
Actifs de support et capacité	65	2	5	3,20	,851
Actifs financiers et capacité	65	2	5	3,38	,842
Actifs réputationnels et capacité	65	2	5	3,54	,953
Actifs structurels et capacité	65	2	5	3,35	,943
Actifs institutionnels et capacité	65	2	5	3,42	1,014
Actifs de marché et capacité	65	2	5	3,28	,976
Valid N (listwise)	65				

**Source :** Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

Le tableau N° : 40 indique que les entreprises faisant partie de notre échantillon ont un comportement différent en matière de combinaison des actifs/ capacités en vue de saisir pleinement les opportunités qui se présentent dans l'environnement. Autrement dit, il y'a des entreprises possédant des actifs/capacités dynamiques mieux combinés que les autres et de ce fait, elles arrivent à mieux tirer profit des opportunités se présentant dans l'environnement. La moyenne des actifs et capacités réputationnels est la plus importante, ce qui signifie que ce type d'actifs/capacités est l'élément principal utilisé par ces entreprises pour l'exploitation des opportunités.

**Tableau 41 : Question N° : 04**

« La manière dont mon entreprise combine et déploie ses actifs / ressources et capacités lui permettant de se défendre contre toutes les menaces concurrentielles connues »

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Actifs technologiques et capacités	65	2	5	3,06	,827
Actifs de support et capacité	65	2	5	3,23	,996
Actifs financiers et capacité	65	2	5	3,49	,954
Actifs réputationnels et capacité	65	2	5	3,58	1,014
Actifs structurels et capacité	65	2	5	3,29	,931
Actifs institutionnels et capacité	65	2	5	3,54	1,032
Actifs de marché et capacité	65	2	5	3,35	,943
Valid N (listwise)	65				

**Source :** Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

Même constat pour la manière dont les entreprises combinent et déploient leurs actifs/capacités pour se défendre contre les menaces. En effet, on peut bien constater que dans le tableau précédent l'écart type varie entre les valeurs de 0,827 et 1,032. Ce qui veut dire qu'il y'a des entreprises pouvant se défendre mieux que d'autres grâce notamment aux actifs et capacités réputationnels (la moyenne = 3,58) qui leurs permettent de faire face à la concurrence du fait qu'elles sont bien enracinées dans le marché local des pâtes alimentaires et jouissent d'une certaine fidélité du consommateur algérien.

**Tableau 42 : Question N° : 05**

« Compte tenu des ressources dont mon entreprise dispose et auxquelles elle a accès, si elle possédait d'autres capacités, elle pourrait réduire davantage ses coûts »

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Capacités à exploiter les actifs technologiques	65	4	5	4,71	,458
Capacités à exploiter les actifs de support	65	4	5	4,86	,348
Capacités à exploiter les actifs financiers	65	2	5	4,25	,830
Capacités à exploiter les actifs réputationnels	65	3	5	4,60	,607
Capacités à exploiter les actifs structurels	65	4	5	4,72	,451
Capacités à exploiter les actifs institutionnels	65	4	5	4,51	,504

Capacités à exploiter les actifs de marchés	65	3	5	4,42	,635
Valid N (listwise)	65				

**Source :** Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

D'après le tableau N° : 42, on peut bien constater qu'il y'a plus ou moins une unanimité autour de la question relative à la nécessité pour les entreprises de développer d'avantage leurs capacités relatives à reconfigurer et modifier leurs actifs : technologiques, de support et structurels ce qui veut dire, il y'a lieu de redoubler d'effort sur le plan de l'organisation interne, de développement de réseaux de distribution et aussi en matière d'acquisition de nouvelles technologies car, même si ces entreprises arrivent à réaliser des performances avec les technologies qu'elles détiennent aujourd'hui, dans l'avenir il sera fort probable que cette réalité ne sera plus possible dans le cas où le pays se dirigerait vers la libéralisation des échanges commerciaux, choses qui va surement avoir des retombées plus ou moins négatives sur la compétitivité des entreprises locales au vu de la qualité des produits fabriqués dans les pays développés qui pourront déstabiliser les positions desdites entreprises sur le marché national.

**Tableau 43 : Question N° : 06**

« Compte tenu des capacités de mon entreprise, si elle possédait ou si elle avait accès à d'autres actifs/ressources, elle pourrait réduire davantage ses coûts »

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Actifs technologiques	65	3	5	4,52	,589
Actifs de support	65	3	5	4,66	,509
Actifs financiers	65	4	5	4,63	,486
Actifs réputationnels	65	4	5	4,72	,451
Actifs structurels	65	4	5	4,97	,174
Actifs institutionnels	65	3	5	4,71	,522
Actifs de marché	65	3	5	4,71	,491
Valid N (listwise)	65				

**Source :** Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

Le tableau ci-dessus indique clairement, que les managers des entreprises s'accordent sur le fait qu'il est indispensable pour leurs entreprises d'avoir accès à plus de ressources structurelles et réputationnelles au vu de ce qu'il pourrait être dû soit à leurs capacités à bien profiter de ces ressources, soit à leur faiblesse en la matière. En effet, comme ces entreprises jouissent d'une réputation plus ou moins significative, il serait utile de s'employer à la préserver, d'autant plus que le consommateur algérien s'est habitué aux produits offerts par ces entreprises, ce qui veut dire qu'il est dans leur intérêt d'investir d'avantage dans ce volet afin de consolider leurs images. Quant aux actifs structurels, les managers estiment qu'il faudrait accorder plus d'intérêt aux aspects organisationnels internes afin qu'il y'ait un

management intégré de nature à permettre aux entreprises de profiter pleinement des avantages accordés par les pouvoirs publics et en même temps mettre en place une organisation pouvant garantir une efficacité et une efficacité managériale. Au total, on peut dire que l'ensemble de ces deux actifs (réputationnels et structurels) s'ils sont disponibles en quantités importantes peuvent aider à réduire les coûts de la firme sachant que presque la grande majorité des entreprises algériennes tirent leurs avantages concurrentiels non pas de l'efficacité organisationnelle interne mais plutôt des mesures incitatives et préférentielles décidées par l'Etat.

**Tableau 44 : Question N° : 07**

« Compte tenu des ressources dont mon entreprise dispose et auxquelles elle pourrait avoir accès, si mon entreprise avait accès à d'autres capacités, elle pourrait mieux exploiter les opportunités de marché cible »

	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
Capacités à exploiter les actifs technologiques	65	4	5	4,94	,242
Capacités à exploiter les actifs de support	65	4	5	4,97	,174
Capacités à exploiter les actifs financiers	65	3	5	4,17	,698
Capacités à exploiter les actifs réputationnels	65	3	5	4,31	,769
Capacités à exploiter les actifs structurels	65	2	5	4,32	,793
Capacités à exploiter les actifs institutionnels	65	2	5	4,29	,914
Capacités à exploiter les actifs de marchés	65	2	5	4,45	,811
Valid N (listwise)	65				

**Source :** Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

Il est évident que les entreprises étudiées estiment qu'elles ont besoin de développer davantage leurs capacités à exploiter les actifs technologiques et de support, au vu qu'elles les considèrent comme le moyen le plus efficace pour exploiter pleinement les opportunités qui se présentent dans l'environnement. Ce qui veut dire, il y'a lieu d'accorder plus d'intérêt aux questions relatives à la technologie et aux innovations compte tenu des avantages dont elles jouissent sur le plan financier et institutionnel qui sont considérés comme des acquis et qui peuvent leur faciliter l'acquisition de nouvelles technologies plus sophistiquées et/ou de développer des nouvelles innovations à même de leur permettre de consolider leurs statuts de

leaders sur le marché national notamment en l'absence de difficultés particulières au stade de la distribution et de se diriger vers plus d'exportation.

**Tableau 45 : Question N° : 08**

« Compte tenu des capacités de mon entreprise, si mon entreprise possédait ou avait accès à d'autres actifs / ressources, elle pourrait mieux exploiter les opportunités de marché ciblées »

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart typr
Actifs technologiques	65	3	5	4,65	,543
Actifs de support	65	3	5	4,55	,560
Actifs financiers	65	2	5	4,25	,919
Actifs réputationnels	65	2	5	4,35	,943
Actifs structurels	65	2	5	4,42	,864
Actifs institutionnels	65	2	5	4,55	,685
Actifs de marché	65	2	5	4,43	,728
Valid N (listwise)	65				

**Source** : Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

Selon le tableau N° :45 ci-dessus, on voit bien qu'il y' une certaine insistance sur les actifs technologiques, de support et institutionnels. Ce qui fait que les managers estiment qu'il est indispensable de veiller à développer et à améliorer leur technologie afin de pouvoir améliorer davantage leurs produits, voire de proposer des nouvelles innovations, qui à leur tour auront besoin de plus d'actifs de support pour qu'elles puissent s'imposer dans le marché. Compte tenu que dans notre pays, pratiquement tous les aspects de l'activité économique sont tributaires d'une manière ou d'une autre aux politiques gouvernementales, les managers considèrent qu'il serait opportun d'avoir accès à plus d'actifs institutionnels

**Tableau 46 : Question N° ; 09**

« Compte tenu des ressources dont mon entreprise dispose et auxquelles elle a accès, si mon entreprise avait accès à d'autres capacités, elle pourrait mieux se défendre contre les menaces concurrentielles connues »

	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
Capacités à exploiter les actifs technologiques	65	2	5	4,17	,977
Capacités à exploiter les actifs de support	65	2	5	4,72	,600
Capacités à exploiter les actifs financiers	65	2	5	4,52	,831

Capacités à exploiter les actifs réputationnels	65	2	5	4,40	,898
Capacités à exploiter les actifs structurels	65	2	5	4,34	,815
Capacités à exploiter les actifs institutionnels	65	2	5	4,42	,808
Capacités à exploiter les actifs de marchés	65	3	5	4,72	,484
Valid N (listwise)	65				

**Source :** Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

Les managers estiment que compte tenu des ressources dont disposent leurs firmes, il serait pertinent de développer leurs capacités à reconfigurer les actifs du marché afin de mieux se défendre contre les menaces. Ce qui signifie que le grand danger qui plane sur leur activité est un danger concurrentiel. Partant du fait que l'activité d'importation est à présent limitée en Algérie, on peut bien déduire que les entreprises de l'agroalimentaire en général se sentent toujours en danger si l'Etat décidait de libéraliser le commerce extérieur et de ne plus instaurer des mesures protectionnistes pour le produit local dont entre autres les pâtes alimentaires. Ce qui pourrait avoir, tel qu'indiqué précédemment des conséquences dévastatrices sur le produit national qui semble ne pouvoir s'imposer que par des décisions gouvernementales.

**Tableau 47 : Question N° :10**

« Compte tenu des capacités de mon entreprise, si mon entreprise possédait ou avait accès à d'autres actifs / ressources, elle pourrait mieux se défendre contre les menaces concurrentielles connues »

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Actifs technologiques	65	3	5	4,60	,657
Actifs de support	65	2	5	4,31	,917
Actifs financiers	65	1	4	2,78	,739
Actifs réputationnels	65	3	5	4,43	,706
Actifs structurels	65	2	5	4,72	,625
Actifs institutionnels	65	3	5	4,65	,571
Actifs de marché	65	2	5	4,46	,831
Valid N (listwise)	65				

**Source :** Elaboré par le chercheur à partir de SPSS.

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la moyenne la plus élevée est celle qui est relative aux actifs structurels et institutionnels. Ce qui montre clairement que ces managers recommandent encore une fois à ce que leurs entreprises développent davantage leurs

capacités à reconfigurer leurs actifs structurels et institutionnels afin de se défendre contre les menaces. Ce qui fait, qu'ils ont plus ou moins la conscience de la nécessité d'améliorer l'organisation et le management interne de leurs entreprises qui fait souvent défaut, afin d'être plus en mesure de faire face aux dangers venant de l'environnement. Ils considèrent aussi qu'il est dans leur intérêt qu'il ait toujours plus de soutien institutionnel du fait qu'ils associent la survie et la compétitivité de leurs entreprises aux mesures décidées par les pouvoirs publics, chose qui peut s'expliquer par la nature de l'économie algérienne où l'Etat a une mainmise presque totale sur les rouages de la décision économique qui, à notre sens, devrait être du ressort des autres agents économiques pour ne soumettre l'activité économique qu'aux règles concurrentielles loin des considérations politiques et politiciennes.

**Tableau 48 : Question N° : 11**

« Par rapport aux entreprises ayant des capacités similaires, mon entreprise les utilise pour exploiter différents actifs/ressources lors de la tentative de réduire les coûts, exploiter les opportunités du marché et/ou se défendre contre les menaces concurrentielle »

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Actifs technologiques	65	2	5	3,46	,937
Actifs de support	65	2	5	3,78	,875
Actifs financiers	65	2	5	4,15	1,064
Actifs réputationnels	65	2	5	4,03	,901
Actifs structurels	65	2	5	3,72	,875
Actifs institutionnels	65	2	5	3,51	1,106
Actifs de marché	65	2	5	3,66	,989
Valid N (listwise)	65				

**Source :** Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

A la lumière des résultats contenus dans le tableau ci-dessus, on constate que la moyenne des actifs de support est la plus élevée. Ce qui veut dire que ces entreprises jouissent d'une capacité particulière à imposer leurs nouveaux produits dans le marché national compte tenu de plusieurs considérations que nous avons déjà abordé précédemment à maintes reprises.

**Tableau 49 : Question N° : 12**

« Comparé aux autres entreprises possédantes ou qui ont accès à des actifs/ressources similaires, mon entreprise les exploite avec des capacités très variées lorsqu'elle tente de réduire ses coûts, exploiter les opportunités du marché et/ou se défendre contre les menaces concurrentielles »

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Capacités à exploiter les actifs technologiques	65	2	5	3,45	,952
Capacités à exploiter les actifs de support	65	2	5	3,62	,995

Capacités à exploiter les actifs financiers	65	2	5	4,29	,824
Capacités à exploiter les actifs réputationnels	65	2	5	3,71	,931
Capacités à exploiter les actifs structurels	65	2	5	3,65	,874
Capacités à exploiter les actifs institutionnels	65	2	5	3,82	,983
Capacités à exploiter les actifs de marchés	65	2	5	3,65	,818
Valid N (listwise)	65				

**Source :** Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

Encore une fois, l'accent est mis sur la capacité à exploiter les actifs institutionnels au vu que leur moyenne est la plus importante 3,82. Ce qui nous amène à dire encore une fois que l'Etat compte énormément dans le secteur de production des pâtes alimentaires à l'instar d'ailleurs des autres secteurs industriels.

**Tableau 50 : Question N° :13**

« Par rapport aux concurrents, mon entreprise exploite des combinaisons très uniques des actifs/ressources et capacités lorsqu'elle tente de réduire ces coûts, exploiter les opportunités du marché et/ou se défendre contre les menaces concurrentielles »

	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
Actifs technologiques et capacités	65	2	5	2,91	,824
Actifs de support et capacité	65	2	5	3,15	,888
Actifs financiers et capacité	65	2	5	2,98	,760
Actifs réputationnels et capacité	65	2	5	3,71	,964
Actifs structurels et capacité	65	2	5	3,45	1,016
Actifs institutionnels et capacité	65	2	5	3,66	1,050
Actifs de marché et capacité	65	2	5	3,57	,935
Valid N (listwise)	65				

**Source :** Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

D'après le tableau ci-dessus, on voit bien que la combinaison des actifs réputationnels et capacités dynamiques possède la moyenne la plus élevée, ce qui signifie que les entreprises faisant partie de notre échantillon considèrent qu'elles ont des actifs réputationnels et capacités rares leur permettant d'être plus compétitives.

**Tableau 51 : Question N° :14**

Cette question porte sur l'hostilité de l'environnement

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Menaces pour la survie et le bon fonctionnement de ma firme	65	4	7	5,65	,856
Riche en investissements et opportunités de marketing	65	3	7	5,75	1,000
Entrepris dominante	65	4	7	5,68	1,032
Valid N (listwise)	65				

**Source** : Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

Le tableau N° :51 indique que les managers d'une certaine manière s'accordent à dire que l'environnement des industries relatives à la production des pâtes alimentaires est riche en opportunités d'investissement, chose qui est due à la nature du secteur industriel algérien qui est en pleine reconstruction après une longue période de faiblesse et d'absence, d'autant plus que le pays est en quête de diversification de son économie pour sortir de la dépendance presque chronique aux hydrocarbures.

**Tableau 52 : Question N° :15**

Cette question porte sur les 12 micro-fondations

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Processus interne de R&D et de sélection des nouvelles technologies (capacité de détection)	65	3	5	4,40	,680
Processus d'exploitation des évolutions technologiques et scientifiques externes (capacité de détection)	65	3	5	4,52	,640
Processus d'identification des collaborateurs potentiels, des clients et fournisseurs qui sont actifs dans les activités d'innovation (capacité de détection)	65	3	5	3,66	,644

Identification et compréhension des besoins des clients, et les segments de marché à cibler (capacité de détection)	65	5	5	5,00	,000
La sélection de l'architecture du produit et les business modèles associés. (capacité à saisir)	65	4	5	4,74	,443
Sélection des protocoles de prise de décision (capacité à saisir)	65	3	5	3,85	,690
La sélection ou la définition des frontières de l'entreprise (capacité à saisir)	65	2	5	2,98	,838
La construction d'une loyauté et d'un engagement des individus (capacité à saisir)	65	3	5	3,98	,545
La décentralisation et la décomposabilité de la décision (reconfiguration)	65	3	5	4,38	,678
La gouvernance de l'entreprise qui permet l'apprentissage et la génération des nouvelles connaissances : Atteindre l'alignement incitatif, minimiser les problèmes d'agence (reconfiguration)	65	2	4	3,18	,583
Le management de la co-spécialisation (reconfiguration)	65	2	5	3,18	,659
Le management de la connaissance (knowledge management) (reconfiguration)	65	2	4	2,82	,748
Valid N (listwise)	65				

**Source** : Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

Selon le tableau ci-dessus, on peut bien constater que les managers des entreprises faisant partie de notre échantillon et malgré qu'ils s'appuient dans une large mesure sur les avantages

accordés par les pouvoirs publics, ils ont quand même la conscience de la nécessité de bien comprendre et anticiper les besoins des clients et l'exploitation des évolutions technologiques et scientifiques externes s'ils veulent être plus compétitifs et qu'en plus de cela, il faudrait aussi avoir la capacité à développer des produits avec leurs business plans pour répondre efficacement à ces besoins.

**2-Test des hypothèses :** Une régression hiérarchique a été menée pour tester les cinq hypothèses de notre étude, ou les variables sont entrées une à une ou par groupe de variables selon un ordre déterminé par le chercheur. La variance commune à plusieurs variables est attribuée séquentiellement selon l'ordre d'entrée des variables. On cherche à estimer si et jusqu'à quel point une variable indépendante ou un groupe de variables indépendantes ajoute à la prédiction, au-delà des autres variables déjà dans l'équation. *Ce type de régression permet de connaître la contribution ajoutée d'une ou de plusieurs variables.*

Notons qu'il existe une seule variable de contrôle (hostilité de l'environnement), une variable dépendante (la performance), une variable médiatrice (l'avantage concurrentiel) et des variables indépendantes (la valeur de la combinaison des actifs/capacités, la rareté de la combinaison des actifs/capacités et les capacités dynamiques).

Le critère de la *distance de Mahalanobis* montre que notre échantillon ne possède pas des valeurs aberrantes. En effet, toutes les valeurs maximales de cette distance sont statistiquement significatives (elles sont toutes inférieures à la valeur de khi-deux correspondante  $\chi^2_{65; 0.95} = 84.821$  au niveau du seuil  $\alpha = 0.05$ )

La tolérance permet de vérifier la prémisse de multicollinéarité, si la tolérance est inférieure à deux (ou VIF est supérieur à cinq), les corrélations entre deux variables prédictives ne sont pas trop élevées.

Pour chaque hypothèse, nous avons construit huit modèles de régression hiérarchique à deux étapes. Les huit modèles représentent les sept catégories de la combinaison des actifs/capacités plus la moyenne de ces catégories, la première étape représente le modèle sans contribution de la variable prédictive et la deuxième étape représente le modèle après l'introduction de la variable prédictive.

Nous avons calculé pour chaque modèle les paramètres suivants :

- **Constant** : est appelée l'ordonnée à l'origine (*intercept* ou constante). C'est la valeur prédite de la variable dépendante quand la/les variables indépendantes sont nulles.
- **Coefficient B**: Coefficient de régression ordinaire (non standardisé) indique quelle est l'augmentation prévue dans la variable dépendante à chaque unité d'augmentation de la variable indépendante.
- **Coefficient  $\beta$**  : coefficient béta standardisé permet de comparer la contribution de chaque variable puisqu'il s'agit du coefficient de régression ramené sur une échelle standard (variant de -1 à +1).

- **R** : elle représente la force de la relation entre la variable dépendante et la combinaison des variables indépendantes de chaque modèle.
- **R-deux** : indice de la proportion de la variance totale expliquée par les variables qui sont dans l'équation.
- **R-deux ajusté** : est une version modifiée du  $R^2$ , il est ajusté pour tenir compte du nombre de prédicteurs dans le modèle. Le  $R^2$  ajusté n'augmente que si le nouveau terme améliore le modèle plus que prévu par le hasard. Il peut même diminuer quand un prédicteur améliore le modèle moins que prévu par le simple hasard. Le  $R^2$  ajusté est toujours inférieur au  $R^2$ .
- **La variation de R-deux** : indique la proportion de l'explication de la variance de la variable dépendante ajoutée par la/les variables indépendantes qui sont entrées dans l'équation.
- **La statistique-F ANOVA** : La valeur du test F indique si la variance expliquée est significative.
- **La variation de F** : indique si l'ajout de variance expliquée est significatif.
- Notons que nous avons utilisé la notation suivante : les valeurs :

(+ :  $p < 0.1$ ), (\* :  $p < 0,05$ ), (\*\* :  $p < 0,01$ ), et (\*\*\*)  $p < 0,001$ ) sont significatives respectivement au niveau de : 0.10 ; 0,05 ; 0,01 et 0,001.

(ns:  $p \geq 0.1$ ) : n'est pas significative.

### **Hypothèse 1**

*« La valeur de la combinaison des actifs/capacités qu'une entreprise exploite va avoir une relation positive avec son avantage concurrentiel ».*

Les résultats de l'analyse de régression entre la valeur de *la combinaison des actifs/capacités* et *avantage concurrentiel* sont représentés dans le tableau 53.

**Tableau 53 : Résultats de la régression hiérarchique (hypothèse 1)**

Modèle de Régression	Actifs technologiques et capacités (Modèle1)		Actifs de support et capacité (Modèle2)		Actifs financiers et capacité (Modèle3)		Actifs réputationnels et capacité (Modèle4)	
	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2
Constante	5.278***	1.998**	5.278***	2.680***	5.278***	1.866**	5.278***	2.363***
Environnement (B)	-0.327**	-0.111 <sup>ns</sup>	-0.327**	-0.224**	-0.327**	-0.136 <sup>+</sup>	-0.327**	-0.180**
Valeur (B)		0.623***		0.602***		0.652***		0.585***
Environnement (β)	-0.354*	-0.121 <sup>ns</sup>	-0.354**	-0.243**	-0.354*	-0.147 <sup>+</sup>	0.354*	-0.195**
Valeur (β)		0.668***		0.738***		0.767***		0.829***
R	0.354	0.719	0.354	0.811	0.354	0.819	0.354	0.887
R-deux	0.126	0.517	0.126	0.658	0.126	0.671	0.126	0.787
R-deux ajusté	0.112	0.501	0.112	0.589	0.112	0.660	0.112	0.780
Variation de R-deux		0.391		0.533		0.545		0.661
F (ANOVA)	9.048**	33.185***	9.048**	59.756***	9.048**	63.205***	9.048**	114.539***
Variation de F		50.248***		96.718***		102.749***		192.523***
N	64	64	64	64	64	64	64	64

**Tableau 53 : Résultats de la régression hiérarchique (hypothèse 1)(suite)**

Modèle de Régression	Actifs structurels et capacité (Modèle5)		Actifs institutionnels et capacité (Modèle6)		Actifs de marché et capacité (Modèle7)		Moyenne actifs et capacité (Modèle8)	
	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2
Constante	5.278***	3.053***	5.278***	1.545*	5.278***	2.236***	5.278***	2.506 <sup>ns</sup>
Environnement (B)	-0.327**	-0.251**	-0.327**	0.009 <sup>ns</sup>	-0.327**	-0.096 <sup>ns</sup>	-0.327**	-0.315 <sup>+</sup>
Valeur (B)		0.528***		0.522***		0.526***		0.602 <sup>ns</sup>
Environnement (β)	-0.354**	-0.272**	-0.354*	0.010 <sup>ns</sup>	-0.354*	-0.104 <sup>ns</sup>	-0.354*	-0.342 <sup>ns</sup>
Valeur (β)		0.669***		0.783***		0.728***		0.107***
R	0.354	0.752	0.354	0.752	0.354	0.770	0.354	0.370
R-deux	0.126	0.566	0.126	0.566	0.126	0.593	0.126	0.137
R-deux ajusté	0.112	0.552	0.112	0.552	0.112	0.580	0.112	0.109
Variation de R-deux		0.440		0.440		0.467		0.011
F (ANOVA)	9.048**	40.386***	9.048**	40.386***	9.048**	45.123***	9.048**	4.912***
Variation de F		62.843***		62.843***		71.127***		0.805***
N	64	64	64	64	64	64	64	64

**Source :** Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

D'après les résultats précédents nous pouvons constater que:

- La variable de contrôle (hostilité de l'environnement) a un effet sur l'avantage concurrentiel. Les valeurs de B et β sont toutes significatives au niveau des catégories de la combinaison des actifs/capacités à l'exception des trois catégories suivantes : technologique, institutionnel et de marché.
- La variable indépendante (valeur des combinaisons des actifs/capacités) a un effet sur l'avantage concurrentiel. Les valeurs de B et β sont toutes significatives au niveau de toutes ses catégories sauf pour la moyenne des catégories (ou  $p > 0.1$ )

- L'étape 2 explique une quantité considérable de la variance de l'avantage concurrentiel, en se basant sur les valeurs de R-deux, cette quantité varie de 13.7% à 78.7% au niveau des huit modèles, tandis que cette quantité n'a pas dépassé 12.6% dans l'étape 1. Ceci reflète une augmentation élevée dans l'étape 2 de 1.1% jusqu'à 66.1% comparativement avec l'étape 1, d'après les valeurs de la variation de R-deux.
- Toutes les valeurs de la statistique F ANOVA et de la variation de F ont un seuil de significativité inférieur à 0.001. Ceci reflète d'une part que l'étape 2 du modèle convient à mieux représenter les données et d'autre part que l'ajout de la variable indépendante a produit des modèles significativement plus appropriés aux données que l'étape 1.
- Les modèles financier, technologique et de support ont des coefficients beta plus supérieurs que les autres cinq modèles au niveau de l'étape 2. Pour les modèles, institutionnel et de marché possèdent les coefficients beta les moins élevés. Notons que la moyenne de la valeur de la combinaison des actifs/capacité a un coefficient Béta élevé (il est égal à 0.602) mais qu'il n'est pas statistiquement significatif.
- En ne distinguant que les variables qui sont statistiquement significatives (le niveau de significativité du coefficient B est :  $p < 0.05$ ), ou l'intervalle de confiance ne contient pas la valeur zéro, nous arrivons à construire les modèles mathématiques de régression suivants :

$$Y_1 = 1.998 + 0.623 X_2 \text{ (Modèle technologique)}$$

$$Y_2 = 2.680 - 0.224 X_1 + 0.602 X_2 \text{ (Modèle de support)}$$

$$Y_3 = 1.866 - 0.136 X_1 + 0.652 X_2 \text{ (Modèle financière)}$$

$$Y_4 = 2.363 - 0.180 X_1 + 0.585 X_2 \text{ (Modèle réputationnel)}$$

$$Y_5 = 3.053 + 0.251 X_1 + 0.528 X_2 \text{ (Modèle structurel)}$$

$$Y_6 = 1.545 + 0.522 X_2 \text{ (Modèle institutionnel)}$$

$$Y_7 = 2.236 + 0.526 X_2 \text{ (Modèle de marché)}$$

$$Y_8 = -0.315 X_1 \text{ (Modèle moyen)}$$

tel que,

Y = avantage concurrentiel ;

X<sub>1</sub> = hostilité de l'environnement;

X<sub>2</sub> = valeur de la combinaison des actifs/capacités.

Ces modèles montrent que la variable « valeur de la combinaison des actifs/capacités » est capable de prédire une quantité de variance statistiquement significative pour l'avantage concurrentiel au-delà de l'explication fournie par la variable de contrôle « hostilité de l'environnement ».

Comme les coefficients des catégories de la valeur sont toutes positives, alors il existe un impact positif de la valeur de la combinaison des actifs/capacités sur l'avantage concurrentiel. En d'autres termes, plus les actifs/capacités de l'entreprise sont de valeur ; plus l'avantage concurrentiel est considérable.

**Donc, La valeur de la combinaison des actifs/capacités qu'une entreprise exploite va avoir une relation positive avec son avantage concurrentiel**

## Hypothèse 2

« La rareté de la combinaison des actifs/capacités qu'une entreprise exploite va avoir une relation positive avec son avantage concurrentiel ».

Les résultats de l'analyse de régression entre la rareté de la combinaison des actifs/capacités et avantage concurrentiel sont représentés dans le tableau 54.

**Tableau 54 : Résultats de la régression hiérarchique (hypothèse 2)**

Modèle de Resgression	Actifs technologiques et capacités (Modèle1)		Actifs de support et capacité (Modèle2)		Actifs financiers et capacité (Modèle3)		Actifs réputationnels et capacité (Modèle4)	
	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2
Constante	5.278***	2.834***	5.278***	3.716***	5.278***	0.622***	5.278***	2.442***
Environnement (B)	-0.327**	-0.283***	-0.327**	-0.391***	-0.327**	-0.301***	-0.327**	-0.208**
Rareté (B)		0.672***		0.549***		0.665***		0.567***
Environnement (β)	-0.354**	-0.307***	-0.354**	-0.425***	-0.354**	-0.327***	-0.354**	-0.226**
Rareté (β)		0.702***		0.586***		0.704***		0.727***
R	0.354	0.785	0.354	0.681	0.354	0.788	0.354	0.799
R-deux	0.126	0.617	0.126	0.464	0.126	0.621	0.126	0.638
R-deux ajusté	0.112	0.604	0.112	0.446	0.112	0.609	0.112	0.612
Variation de R-deux		0.491		0.338		0.495		0.512
F (ANOVA)	9.048**	49.893***	9.048**	26.813***	9.048**	50.756***	9.048**	54.637***
Variation de F		79.468***		39.105		80.978		87.765
N	64	64	64	64	64	64	64	64

**Tableau 54. Résultats de la régression hiérarchique (hypothèse2)(suite)**

Modèle de Resgression	Actifs structurels et capacité (Modèle5)		Actifs institutionnels et capacité (Modèle6)		Actifs de marché et capacité (Modèle7)		Moyenne actifs et capacité (Modèle8)	
	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2
Constante	5.278***	4.157***	5.278***	2.004**	5.278***	2.375***	5.278***	1.593***
Environnement (B)	-0.327**	-0.420***	-0.327**	-0.081 <sup>ns</sup>	-0.327**	-0.213**	-0.327**	-0.252***
Rareté (B)		0.459***		0.412***		0.622***		0.904***
Environnement (β)	-0.354**	-0.456***	-0.354**	-0.088 <sup>ns</sup>	-0.354**	-0.231**	-0.354**	-0.274***
Rareté (β)		0.459***		0.732***		0.708***		0.821***
R	0.354	0.573	0.354	0.768	0.354	0.782	0.354	8.91
R-deux	0.126	0.328	0.126	0.590	0.126	0.611	0.126	0.793
R-deux ajusté	0.112	0.307	0.112	0.577	0.112	0.599	0.112	0.787
Variation de R-deux		0.203		0.465		0.486		0.668
F (ANOVA)	9.048**	15.157***	9.048**	44.680***	9.048**	48.775***	9.048**	118.979***
Variation de F		18.721***		70.351***		77.513***		200.287***
N	64	64	64	64	64	64	64	64

Source : Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

Les résultats précédents montrent que:

- La variable de contrôle (hostilité de l'environnement) a un effet sur l'avantage concurrentiel. Les valeurs de B et  $\beta$  sont toutes significatives au niveau des catégories de la rareté des combinaisons des actifs/capacités à l'exception de la catégorie: institutionnel.
- La variable indépendante (rareté des combinaisons des actifs/capacités) a un effet sur l'avantage concurrentiel. Les valeurs de B et  $\beta$  sont toutes significatives au niveau de toutes ses catégories.
- L'étape 2 explique une quantité considérable de la variance de l'avantage concurrentiel, en se basant sur les valeurs de R-deux, cette quantité varie de 32.8% à 79.3% au niveau des huit modèles, tandis que cette quantité n'a pas dépassé 11.2% dans l'étape 1. Ceci reflète une augmentation élevée dans l'étape 2 de 20.3% jusqu'à 66.8% comparativement avec l'étape 1, d'après les valeurs de la variation de R-deux.
- Toutes les valeurs de la statistique F ANOVA et de la variation de F ont un seuil de significativité inférieur à 0.001. Ceci reflète d'une part que l'étape 2 du modèle convient à mieux représenter les données et d'autre part que l'ajout de la variable indépendante « rareté de la combinaison des actifs/capacité » a produit des modèles significativement plus appropriés aux données que l'étape 2.
- Les modèles technologique, de marché et réputationnel ont des coefficients beta plus élevés que les autres cinq modèles au niveau de l'étape-2 tandis que les modèles : institutionnel et structurel possèdent les coefficients beta les moins élevés. Notons que la moyenne de la combinaison des actifs/capacité a le coefficient Béta le plus grand (il est égal à 0.904).
- En ne distinguant que les variables qui sont statistiquement significatives (le niveau de significativité du coefficient B est :  $p < 0.05$ ), ou l'intervalle de confiance ne contient pas la valeur zéro, nous arrivons à construire les modèles mathématiques de régression suivants :

$$Y_1 = 2.834 - 0.283 X_1 + 0.672 X_2 \text{ (Modèle technologique)}$$

$$Y_2 = 3.716 - 0.391 X_1 + 0.549 X_2 \text{ (Modèle de support)}$$

$$Y_3 = 0.622 - 0.301 X_1 + 0.665 X_2 \text{ (Modèle financière)}$$

$$Y_4 = 2.442 - 0.208 X_1 + 0.567 X_2 \text{ (Modèle réputationnel)}$$

$$Y_5 = 4.157 + 0.420 X_1 + 0.459 X_2 \text{ (Modèle structurel)}$$

$$Y_6 = 2.004 + 0.412 X_2 \text{ (Modèle institutionnel)}$$

$$Y_7 = 2.375 - 0.213 X_1 + 0.622 X_2 \text{ (Modèle de marché)}$$

$$Y_8 = 1.593 - 0.252 X_1 + 0.904 X_2 \text{ (Modèle moyen)}$$

tel que,

Y = avantage concurrentiel ;

X<sub>1</sub> = hostilité de l'environnement;

X<sub>2</sub> = rareté de la combinaison des actifs/capacités.

De même, ces modèles montrent que la variable « rareté de la combinaison des actifs/capacités » est capable de prédire une quantité de variance statistiquement significative pour l'avantage concurrentiel au-delà de l'explication fournie par la variable de contrôle « hostilité de l'environnement ».

Comme les coefficients des catégories de la valeur sont toutes positives, alors il existe un impact positif de la rareté de la combinaison des actifs/capacités sur l'avantage concurrentiel. En d'autres termes, plus les actifs/capacités de l'entreprise sont rares ; plus l'avantage concurrentiel est considérable.

**Donc, La rareté de la combinaison des actifs/capacités qu'une entreprise exploite va avoir une relation positive avec son avantage concurrentiel**

### Hypothèse 3

« *L'avantage concurrentiel d'une entreprise va avoir une corrélation positive avec sa performance* ».

Les résultats de l'analyse de régression entre *l'avantage concurrentiel et la performance* sont représentés dans le tableau 55.

**Tableau 55 : Résultats de la régression hiérarchique (hypothèse 3)**

Modèle de Regression	Actifs technologiques et capacités (Modèle1)		Actifs de support et capacité (Modèle2)		Actifs financiers et capacité (Modèle3)		Actifs réputationnels et capacité (Modèle4)	
	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2
Constante	5.555***	2.835***	5.555***	3.641***	5.555***	2.540***	5.555***	0.599***
Environnement (B)	-0.424***	-0.246***	-0.424***	-0.349***	-0.424***	-0.256**	-0.424***	-0.312***
Avantage concurrentiel (B)		0.517***		0.444***		0.576***		0.447***
Environnement (β)	-0.45***	-0.264***	-0.45***	-0.374***	-0.45***	-0.275**	-0.45***	-0.335***
Avantage concurrentiel (β)		0.548***		0.538***		0.671***		0.626***
R	0.456	0.686	0.456	0.701	0.456	0.790	0.456	0.765
R-deux	0.208	0.471	0.208	0.491	0.208	0.625	0.208	0.586
R-deux ajusté	0.195	0.454	0.195	0.474	0.195	0.613	0.195	0.572
Variation de R-deux		0.264		0.283		0.417		0.378
F (ANOVA)	16.519***	27.629***	16.519***	29.890***	16.519***	51.595***	16.519***	43.799***
Variation de F		30.900***		34.482***		68.874***		56.522***
N	64	64	64	64	64	64	64	64

**Tableau 55 : Résultats de la régression hiérarchique (hypothèse3)(suite)**

Modèle de Regression	Actifs structurels et capacité (Modèle5)		Actifs institutionnels et capacité (Modèle6)		Actifs de marché et capacité (Modèle7)		Moyenne actifs et capacité (Modèle8)	
	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2
Constante	5.555***	3.827***	5.555***	2.571***	5.555***	3.580***	5.555***	1.473**
Environnement (B)	-0.424***	-0.366***	-0.424***	-0.156 <sup>ns</sup>	-0.424***	-0.274**	-0.424***	-0.172*
Avantage concurrentiel (B)		0.410***		0.417***		0.341***		0.773***
Environnement ( $\beta$ )	-0.45***	-0.393***	-0.45***	-0.168 <sup>ns</sup>	-0.45***	-0.295**	-0.45***	-0.185*
Avantage concurrentiel ( $\beta$ )		0.514***		0.619***		0.468***		0.765***
R	0.456	0.684	0.456	0.713	0.456	0.633	0.456	0.848
R-deux	0.208	0.468	0.208	0.508	0.208	0.400	0.208	0.720
R-deux ajusté	0.195	0.451	0.195	0.492	0.195	0.381	0.195	.711
Variation de R-deux		0.260		0.300		0.193		0.512
F (ANOVA)	16.519***	27.240***	16.519***	32.001***	16.519***	20.709***	16.519***	79.680***
Variation de F		30.283***		37.827***		19.935***		113.377***
N	64	64	64	64	64	64	64	64

**Source :** Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

Selon les résultats précédents nous pouvons constater encore une fois que:

- La variable de contrôle (hostilité de l'environnement) a un effet sur la performance. Les valeurs de B et  $\beta$  sont toutes significatives au niveau des catégories de la combinaison des actifs/capacités à l'exception de la catégorie institutionnel.
- La variable indépendante (avantage concurrentiel) a un effet sur la performance. Les valeurs de B et  $\beta$  sont toutes significatives au niveau de toutes ses catégories sauf pour la moyenne des catégories (ou  $p > 0.1$ )
- L'étape 2 explique une quantité considérable de la variance de la performance, en se basant sur les valeurs de R-deux, cette quantité varie de 40% à 72% au niveau des huit modèles, tandis que cette quantité n'a pas dépassé 20.8% dans l'étape 1. Ceci reflète une augmentation élevée dans l'étape 2 de 19.3% jusqu'à 51.2% comparativement avec l'étape 1, d'après les valeurs de la variation de R-deux.
- Toutes les valeurs de la statistique F ANOVA et de la variation de F ont un seuil de significativité inférieur à 0.001. Ceci reflète d'une part que l'étape 2 du modèle convient à mieux représenter les données et d'autre part que l'ajout de la variable indépendante « avantage concurrentiel » a produit des modèles significativement plus appropriés aux données que l'étape 2.
- Les modèles financière et technologique ont des coefficients beta plus supérieurs que les autres cinq modèles au niveau de l'étape-2 tandis que les modèles de marché, structurel possèdent les coefficients beta les moins élevés. Notons que la moyenne de

l'avantage concurrentiel de la combinaison des actifs/capacité a le coefficient Béta le plus grand (il est égal à 0.773).

- En ne distinguant que les variables qui sont statistiquement significatives

(le niveau de significativité du coefficient B est :  $p < 0.05$ ), ou l'intervalle de confiance ne contient pas la valeur zéro, nous arrivons à construire les modèles mathématiques de régression suivants :

$$Y_1 = 2.853 - 0.246 X_1 + 0.517 X_2 \text{ (Modèle technologique)}$$

$$Y_2 = 3.641 - 0.349 X_1 + 0.444 X_2 \text{ (Modèle de support)}$$

$$Y_3 = 2.540 - 0.256 X_1 + 0.576 X_2 \text{ (Modèle financière)}$$

$$Y_4 = 0.599 - 0.312 X_1 + 0.447 X_2 \text{ (Modèle réputationnel)}$$

$$Y_5 = 3.827 + 0.366 X_1 + 0.410 X_2 \text{ (Modèle structurel)}$$

$$Y_6 = 2.571 + 0.417 X_2 \text{ (Modèle institutionnel)}$$

$$Y_7 = 3.580 - 0.274 X_1 + 0.341 X_2 \text{ (Modèle de marché)}$$

$$Y_8 = 1.473 - 0.172 X_1 + 0.773 X_2 \text{ (Modèle moyen)}$$

tel que,

Y = performance ;

X<sub>1</sub> = hostilité de l'environnement;

X<sub>2</sub> = l'avantage concurrentiel de la combinaison des actifs/capacités.

Ces modèles montrent que la variable « avantage concurrentiel de la combinaison des actifs/capacités » est capable de prédire une quantité de variance statistiquement significative pour la performance au-delà de l'explication fournie par la variable de contrôle « hostilité de l'environnement ».

Comme les coefficients des catégories de la valeur sont toutes positives, alors il existe un impact positif de l'avantage concurrentiel de la combinaison des actifs/capacités sur la performance. En d'autres termes, plus les actifs/capacités de l'entreprise ont un avantage concurrentiel ; plus sa performance est considérable.

**Donc, l'avantage concurrentiel de la combinaison des actifs/capacités qu'une entreprise exploite va avoir une relation positive avec sa performance.**

#### **Hypothèse 4 et 5**

- *H<sub>4</sub> : L'avantage concurrentiel d'une entreprise va avoir un effet médiateur entre la valeur et la rareté de la combinaison actifs/capacité et sa performance.*
- *H<sub>5</sub> : L'avantage concurrentiel d'une entreprise va avoir un effet médiateur entre les capacités dynamiques et sa performance.*

D'une façon analogue, ces deux hypothèses sont testées à l'aide d'une régression hiérarchique en introduisant la variable médiatrice (M).

Le rôle médiateur de l'avantage concurrentiel est testé en se basant sur une approche suggérée par Baron et Kenny (1986) qui exige les critères suivants :

- 1) La variable indépendante (X) doit être corrélée avec la variable dépendante (Y) ;
- 2) La variable indépendante (X) doit être corrélée avec la variable médiatrice (M) ;

3) La variable médiatrice (M) doit être corrélée avec la variable dépendante

(Y) maintenant constant tout effet direct de X sur Y ;

4) Quand l'effet de M sur Y est supprimé, X n'est plus corrélé avec Y (on parle de la médiation complète) ou bien la corrélation entre X et Y est réduite (on parle de la médiation partielle). Dans ce cas, l'avantage concurrentiel joue un rôle médiateur entre la valeur et la rareté de la combinaison des actifs/capacité et la performance (pour l'hypothèse 4). De même, l'avantage concurrentiel tient un rang médiateur entre la capacité dynamique de la combinaison des actifs/capacité et la performance (pour l'hypothèse 5)

D'après les résultats des tests précédents, nous pouvons affirmer que les deux premiers critères de Baron et Kenny (1986) sont réunis, i.e. la valeur et la rareté sont corrélées avec l'avantage concurrentiel et l'avantage concurrentiel est corrélé avec la performance. Tandis que les résultats de la quatrième hypothèse montrent que la troisième condition n'a pas été remplie en ce qui concerne la valeur. Les deux tableaux suivants montrent les résultats obtenus :

**Tableau 56 : Résultats de la régression hiérarchique (hypothèse 4)**

Modèle de Regression	Actifs technologiques et capacités (Modèle1)		Actifs de support et capacité (Modèle2)		Actifs financiers et capacité (Modèle3)		Actifs réputationnels et capacité (Modèle4)	
	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2
Constante (A)	3.703***	2.729***	4.187***	3.191**	3.420***	2.166**	3.235***	2.911***
Environnement (B)	-0.392***	-2.296**	-0.481***	-0.408**	-0.404***	-0.286*	-0.328***	-0.301**
Valeur (B)	0.341 <sup>ns</sup>	0.329 <sup>ns</sup>	0.494 <sup>ns</sup>	0.399 <sup>ns</sup>			0.429 <sup>ns</sup>	0.418 <sup>ns</sup>
Rareté (B)	0.509***	0.328**	0.481***	0.332*	0.530***	0.275*	0.464***	0.232 <sup>ns</sup>
Avantage concurrentiel (B)		0.310**		0.329***		0.435**		0.298**
T	8.914***	3.111***	6.253**	3.912**	8.999***	5.674**	9.368**	2.621
R	0.695	0.737	0.680	0.770	0.718	0.826	0.737	0.792
R-deux	0.484	0.544	0.462	0.593	0.516	0.683	0.544	0.628
R-deux ajusté	0.467	0.521	0.444	0.573	0.500	0.667	0.529	0.606
Variation de R-deux		0.060		0.131		0.167		0.084
F (ANOVA)	29.037***	24.225***	26.593***	29.624***	32.986***	43.784***	36.926***	50.666***
Variation de F		8.023***		19.669***		32.191***		13.740***

**Tableau 56 : Résultats de la régression hiérarchique (hypothèse4)(suite)**

Modèle de Resgression	Actifs structurels et capacité (Modèle5)		Actifs institutionnels et capacité (Modèle6)		Actifs de marché et capacité (Modèle7)		Moyenne actifs et capacité (Modèle8)	
	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2
Constante (A)	4.572***	3.700***	2.367***	1.721**	2.400***	1.594**	1.459 <sup>ns</sup>	0.871 <sup>ns</sup>
Environnement (B)	-0.506***	-0.412**	-0.185*	-0.117 <sup>ns</sup>	-0.361***	-0.233**	-0.357***	-0.231**
Valeur (B)	0.448 <sup>ns</sup>	0.424 <sup>ns</sup>	0.335 <sup>ns</sup>	0.281 <sup>ns</sup>	0.501 <sup>ns</sup>	0.407 <sup>ns</sup>	0.208 <sup>ns</sup>	0.161 <sup>ns</sup>
Rareté (B)	0.402***	0.176 <sup>ns</sup>	0.499***	0.388**	0.774***	0.317*	0.770***	0.315*
Avantage concurrentiel (B)		0.339**		0.189*		0.506*		0.504
T	4.327**	1.588*	8.388*	5.717**	8.804***	6.748*	0.821**	2.104*
R	0.600	0.699	0.799	0.824	0.829	0.860	0.830	0.860
R-deux	0.360	0.489	0.639	0.680	0.687	0.739	0.688	0.740
R-deux ajusté	0.340	0.464	0.627	0.664	0.677	0.726	0.673	0.722
Variation de R-deux		0.129		0.041		0.052		0.051
F (ANOVA)	17.458***	19.447***	54.894***	43.133***	68.051***	57.531***	44.906***	42.611***
Variation de F		15.345***		7.717***		12.108***		11.823***

**Source :** Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

- Il est tout à fait clair que tous les coefficients non standardisés (B) de la valeur ne sont pas significatifs au niveau des deux étapes des modèles.
- En ce qui concerne la rareté, les résultats montrent que les coefficients non standardisés (B) au niveau de la première étape sont tous statistiquement significatifs, ce qui est adéquat pour répondre aux critères du Baron et Kenny. En outre, nous pouvons aussi constater que la significativité entre la rareté et la performance est réduite après l'introduction de l'avantage concurrentiel dans le modèle. Alors la quatrième condition de Baron et Kenny est remplie.
- Nous pouvons arriver donc à confirmer que l'avantage concurrentiel est une variable médiatrice dans la relation entre la rareté et la performance au niveau des huit modèles de régression.

En plus, nous avons utilisé les tests de Sobel, Aroian et Goodman qui vérifient l'importance d'un effet de médiation. Les résultats sont récapitulés dans le tableau suivant :

**Tableau 57 : Résultats des tests Sobel, Aroian et Goodman**

Relations de médiation	Sobel	Aroian	Goodman
Rareté de la combinaison actifs/capacité technologique et performance	2.937*	2.921*	2.954*
Rareté de la combinaison actifs/capacité de support et performance	3.316***	3.286**	3.347***
Rareté de la combinaison actifs/capacité financière et performance	3.136**	3.1193**	3.1534**
Rareté de la combinaison actifs/capacité réputationnel et performance	2.524*	2.511*	2.538*
Rareté de la combinaison actifs/capacité structurel et performance	1.491 <sup>ns</sup>	1.457 <sup>ns</sup>	1.527 <sup>ns</sup>
Rareté de la combinaison actifs/capacité institutionnel et performance	4.724***	4.701***	4.747***
Rareté de la combinaison actifs/capacité de marché et performance	5.356***	5.334***	5.377***
Rareté de la combinaison actifs/capacité moyenne et performance	2.081*	2.076*	2.0862*

**Source** : Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

Nous constatons que les tests Sobel, Aroian et Goodman sont statistiquement significatifs au niveau du seuil 0.05 au moins ; sauf au niveau du modèle structurel ; ces tests ne sont pas significatifs.

Donc, il existe un effet médiateur de la variable avantage concurrentiel pour les sept modèles à l'exception du modèle structurel.

D'une façon analogue, l'effet médiateur pour la valeur de la combinaison des actifs/capacité est trouvé au niveau de tous les modèles à l'exception du modèle structurel.

Nous pouvons donc confirmer que l'avantage concurrentiel est une variable médiatrice. Alors nous acceptons l'hypothèse 4 qui dit que :

*L'avantage concurrentiel d'une entreprise va avoir un effet médiateur entre la valeur et la rareté de la combinaison de ses actifs/capacité et sa performance.*

Quant à la cinquième hypothèse, les résultats de la régression sont récapitulés dans le tableau suivant :

**Tableau 58 : Résultats de la régression hiérarchique (hypothèse 5)**

Modèle de Resgression	Actifs technologiques et capacités (Modèle1)		Actifs de support et capacité (Modèle2)		Actifs financiers et capacité (Modèle3)		Actifs réputationnels et capacité (Modèle4)	
	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2
Constante (A)	1.851 <sup>ns</sup>	2.417 <sup>*</sup>	1.851 <sup>ns</sup>	2.075 <sup>*</sup>	1.851 <sup>ns</sup>	0.211 <sup>ns</sup>	1.851 <sup>ns</sup>	2.320 <sup>*</sup>
Environnement (B)	-0.319 <sup>**</sup>	-0.165 <sup>+</sup>	-0.319 <sup>**</sup>	-0.294 <sup>**</sup>	-0.319 <sup>**</sup>	0.161 <sup>*</sup>	-0.319 <sup>**</sup>	0.258 <sup>**</sup>
Détection (B)	0.903 <sup>***</sup>	0.447 <sup>ns</sup>	0.903 <sup>***</sup>	0.547 <sup>**</sup>	0.903 <sup>***</sup>	0.743 <sup>**</sup>	0.903 <sup>***</sup>	0.453 <sup>*</sup>
Saisir (B)	-0.216 <sup>ns</sup>	-0.468 <sup>*</sup>	-0.216 <sup>ns</sup>	-0.217 <sup>ns</sup>	-0.216 <sup>ns</sup>	-0.369 <sup>*</sup>	-0.216 <sup>ns</sup>	-0.219 <sup>ns</sup>
Reconfiguration (B)	-0.007 <sup>ns</sup>	-0.16 <sup>ns</sup>	-0.007 <sup>ns</sup>	0.010 <sup>ns</sup>	-0.007 <sup>ns</sup>	0.024 <sup>ns</sup>	-0.007 <sup>ns</sup>	-0.058 <sup>ns</sup>
Avantage concurrentiel (B)		0.476 <sup>***</sup>		0.341 <sup>***</sup>		0.540 <sup>***</sup>		0.379 <sup>***</sup>
T	4.713 <sup>***</sup>	4.089 <sup>*</sup>	4.713 <sup>***</sup>	4.180 <sup>+</sup>	4.713 <sup>***</sup>	9.579 <sup>*</sup>	4.713 <sup>***</sup>	5.800 <sup>**</sup>
R	0.651	0.743	0.651	0.746	0.651	0.880	0.651	0.796
R-deux	0.424	0.551	0.424	0.556	0.424	0.775	0.424	0.633
R-deux ajusté	0.386	0.513	0.386	0.518	0.386	0.756	0.386	0.602
Variation de R-deux		0.127		0.132		0.350		0.209
F (ANOVA)	11.053 <sup>***</sup>	14.504 <sup>***</sup>	11.053 <sup>***</sup>	14.764 <sup>***</sup>	11.053 <sup>***</sup>	40.570	11.053 <sup>***</sup>	20.379
Variation de F		16.723 <sup>***</sup>		17.471 <sup>***</sup>		91.762		33.363

**Tableau 58 : Résultats de la régression hiérarchique (hypothèse5)(suite)**

Modèle de Resgression	Actifs structurels et capacité (Modèle5)		Actifs institutionnels et capacité (Modèle6)		Actifs de marché et capacité (Modèle7)		Moyenne actifs et capacité (Modèle8)	
	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2	Etape 1	Etape 2
Constante (A)	1.851 <sup>ns</sup>	2.562 <sup>*</sup>	1.851 <sup>ns</sup>	0.937 <sup>ns</sup>	1.851 <sup>ns</sup>	1.135 <sup>ns</sup>	1.851 <sup>ns</sup>	1.521 <sup>*</sup>
Environnement (B)	-0.319 <sup>**</sup>	-0.271 <sup>**</sup>	-0.319 <sup>**</sup>	-0.127 <sup>ns</sup>	-0.319 <sup>**</sup>	-0.206 <sup>*</sup>	-0.319 <sup>**</sup>	-0.115 <sup>+</sup>
Détection (B)	0.903 <sup>***</sup>	0.588 <sup>**</sup>	0.903 <sup>***</sup>	0.543 <sup>**</sup>	0.903 <sup>***</sup>	0.752 <sup>*</sup>	0.903 <sup>***</sup>	0.278 <sup>+</sup>
Saisir (B)	-0.216 <sup>ns</sup>	-0.428 <sup>*</sup>	-0.216 <sup>ns</sup>	0.029 <sup>ns</sup>	-0.216 <sup>ns</sup>	-0.250 <sup>ns</sup>	-0.216 <sup>ns</sup>	-0.305 <sup>+</sup>
Reconfiguration (B)	-0.007 <sup>ns</sup>	-0.003 <sup>ns</sup>	-0.007 <sup>ns</sup>	-0.241 <sup>ns</sup>	-0.007 <sup>ns</sup>	-0.020 <sup>ns</sup>	-0.007 <sup>ns</sup>	-0.085 <sup>ns</sup>
Avantage concurrentiel (B)		0.357 <sup>***</sup>		0.355 <sup>***</sup>		0.277 <sup>***</sup>		0.738 <sup>***</sup>
T	4.713 <sup>***</sup>	4.484 <sup>***</sup>	4.713 <sup>***</sup>	4.857 <sup>**</sup>	4.713 <sup>***</sup>	3.910 <sup>*</sup>	4.713 <sup>***</sup>	8.983 <sup>**</sup>
R	0.651	0.755	0.651	0.767	0.651	0.737	0.651	0.870
R-deux	0.424	0.571	0.424	0.589	0.424	0.543	0.424	0.757
R-deux ajusté	0.386	0.534	0.386	0.554	0.386	0.504	0.386	0.736
Variation de R-deux		0.146		0.164		0.118		0.333
F (ANOVA)	11.053 <sup>***</sup>	15.680 <sup>***</sup>	11.053 <sup>***</sup>	16.890 <sup>***</sup>	11.053 <sup>***</sup>	14.005 <sup>***</sup>	11.053 <sup>***</sup>	36.728 <sup>***</sup>
Variation de F		20.107 <sup>***</sup>		23.593 <sup>***</sup>		15.286 <sup>***</sup>		80.700 <sup>***</sup>

Source : Elaboré par le chercheur à partir de SPSS

Nous pouvons constater les observations suivantes :

- Les tests des capacités de saisir et de reconfiguration ne sont pas significatifs, notamment au niveau de la première étape des huit modèles de la régression. Ce qui reflète l'absence d'une relation pour la performance entre les capacités de saisir d'une part et les capacités de reconfiguration de l'autre part. donc, il n'existe pas un impact à médier. Autrement dit, l'avantage concurrentiel ne médie pas la relation entre la performance et les capacités de saisir et de reconfiguration (le premier critère du Baron et Kenny n'est pas rempli).
- Le test de la capacité de détection est significatif au niveau de la première étape des huit modèles de la régression, donc, il existe une relation positive entre la capacité de détection et la performance (toutes les valeurs de bêta non standardisées (B) sont positives). Nous pouvons s'assurer que le premier critère du Baron et Kenny est rempli.
- L'ajout de la variable avantage concurrentiel a permis d'expliquer une quantité considérable de la variance de la performance, donc une augmentation enregistrée de 11.8% à 35% au niveau des huit modèles, d'après les valeurs de la variation de R-deux.
- Toutes les valeurs de la statistique F ANOVA et de la variation de F ont un seuil de significativité inférieur à 0.001. Ceci reflète que l'étape 2 du modèle convient à mieux représenter les données après l'introduction de la variable indépendante « avantage concurrentiel ».
- Nous pouvons aussi constater que la significativité entre la capacité de détection et la performance est réduite après l'ajout de l'avantage concurrentiel dans le modèle (médiation partielle), notamment pour le modèle technologique où la significativité a été totalement supprimée (médiation complète). Alors la quatrième condition de Baron et Kenny est remplie. Donc, l'avantage concurrentiel est une variable médiatrice pour la relation capacité de détection et performance.

Afin de vérifier ce résultat, nous avons réalisé les tests de Sobel, Aroian et Goodman. Les résultats sont récapitulés dans le tableau suivant :

**Tableau 59 : Résultats des tests Sobel, Aroian et Goodman**

Relations de médiation	Sobel	Aroian	Goodman
Capacité de détection et performance sont médiatisées par avantage concurrentiel technologique	3.089**	3.050**	3.129**
Capacité de détection et performance sont médiatisées par avantage concurrentiel de support	3.127**	3.089**	3.167**
Capacité de détection et performance sont médiatisées par avantage concurrentiel financière et	4.229***	4.210***	4.248***
Capacité de détection et performance sont médiatisées par avantage concurrentiel réputationnel	3.658***	3.625***	3.691***
Capacité de détection et performance sont médiatisées par avantage concurrentiel structurel	3.249**	3.211**	3.288**
capacité de détection et performance sont médiatisées par avantage concurrentiel institutionnel	3.382***	3.346***	3.420***
capacité de détection et performance sont médiatisées par avantage concurrentiel de marché	3.009**	2.970**	3.050**
capacité de détection et performance sont médiatisées par avantage concurrentiel moyen	4.173***	4.153***	4.194***

Les tests de Sobel, Aroian et Goodman sont tous significatifs.

Nous acceptons donc, l'hypothèse 5 qui dit que :

**L'avantage concurrentiel d'une entreprise va avoir un effet médiateur entre les capacités dynamiques et la performance.**

### **Synthèse de la première section :**

Cette première section nous a permis de passer aux aspects statistiques de notre recherche.

En effet, il a été question d'aborder dans un premier temps les caractéristiques psychométriques du questionnaire qui représente le principal moyen de collecte de données dans la présente étude. De ce fait, on a procédé au calcul de la fiabilité et de la validité. Les résultats montrent que notre instrument de collecte de données est fiable et valide. On a aussi procédé à la présentation de quelques chiffres portant sur la statistique descriptive des items du questionnaire en vue d'avoir une idée claire et précise sur les réponses.

Dans un second temps, on s'est intéressé au test des hypothèses qui nous a permis de confirmer et valider toutes nos cinq hypothèses.

## SECTION II : DISCUSSION DES RESULTATS

Nous allons dans cette dernière section essayer de récapituler les résultats obtenus suite au test des hypothèses, qui nous a d'ailleurs permis de confirmer toutes nos cinq hypothèses établies au début de la recherche, et ce grâce au recours à la régression hiérarchique multiple.

Nous allons aussi dans un deuxième temps discuter de ces résultats tout en essayant de leur donner un sens économique après les avoir interprété statistiquement. Chose qui va nous permettre en quelque sorte d'expliquer un petit peu le comportement stratégique des entreprises produisant des pâtes alimentaires en Algérie

**1- Récapitulatif des résultats :** Nous avons réussi à aboutir à des résultats nous permettant de confirmer les cinq hypothèses mises en place au début de l'étude. Lesquelles hypothèses ont permis de confirmer le rôle prépondérant que peuvent jouer les capacités dynamiques et les actifs spécifiques de l'entreprise dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable et par conséquent réaliser de meilleures performances.

Afin d'avoir une vue d'ensemble sur les résultats auxquels nous avons abouti grâce à la régression hiérarchique multiple, nous allons dans ce qui suit présenter un tableau récapitulatif dans lequel toutes les hypothèses ont été confirmées

**Tableau N° : 60 : Sommaire des résultats**

	<b>Hypothèse</b>	<b>Résultat</b>
<b>H1</b>	<i>La valeur de la combinaison des actifs/capacités qu'une entreprise exploite va avoir une relation positive avec son avantage concurrentiel</i>	<b>Confirmée</b>
<b>H2</b>	<i>La rareté de la combinaison des actifs/capacités qu'une entreprise exploite va avoir une relation positive avec son avantage concurrentiel</i>	<b>Confirmée</b>
<b>H3</b>	<i>L'avantage concurrentiel d'une entreprise va avoir une corrélation positive avec sa performance</i>	<b>Confirmée</b>
<b>H4</b>	<i>L'avantage concurrentiel d'une entreprise va avoir un effet médiateur entre la valeur et la rareté de la combinaison actifs/capacité et sa performance</i>	<b>Confirmée</b>
<b>H5</b>	<i>L'avantage concurrentiel d'une entreprise va avoir un effet médiateur entre les capacités dynamiques et sa performance</i>	<b>Confirmée</b>

**Source :** Elaboré par le chercheur

**2-Discussion des résultats :** Tel qu'indiqué précédemment, toutes les hypothèses ont été confirmées. Nous allons à présent nous pencher à l'interprétation économique de ces résultats qui refléteraient plus ou moins les réalités des entreprises ayant fait l'objet d'étude dans le cadre de la présente recherche. Pour ce faire, nous allons nous référer aux résultats obtenus dans la section précédente.

Tout d'abord, en ce qui concerne la première hypothèse, et après avoir réalisé les calculs de la régression, on a abouti à des résultats qui peuvent être interprétés comme suit ;

Les modèles financier, technologique et de support ont des coefficients beta plus supérieurs que les autres cinq modèles au niveau de l'étape 2 , ce qui signifie que les entreprises étudiées tirent en grande partie leur avantage concurrentiel de leur disponibilité financière, qui est due aux facilités et avantages accordés par les banques qui relèvent pratiquement toutes du secteur public, sachant que la plupart de ces entreprises font partie du forum des chef entreprises (FCE) qui bénéficie d'un grand favoritisme dans plusieurs domaines, dont l'accès aux prêts bancaires , chose qui leurs permet aussi de se procurer des technologies plus ou moins modernes et de valeur. Il importe de signaler que même pour se procurer une nouvelle technologie et des nouveaux équipements, il faut avoir l'aval des pouvoirs publics qui sont seuls habilités à attribuer les autorisations requises pour le faire du fait que cette opération est soumise à leur approbation. Un autre facteur est considéré comme étant de valeur et qui contribue d'une manière significative dans l'avantage concurrentiel de notre échantillon, il s'agit des actif de support ou complémentaires, qui sont des actifs externes, tels que les réseaux de distribution qui permettent à l'entreprise d'écouler et de faire connaître ses nouvelles innovations en matières de production, ce qui signifie que ces entreprises n'éprouvent pas de difficultés particulières pour imposer et écouler leurs produits sur le marché national.

Maintenant, pour ce qui est de la deuxième hypothèse, Les modèles technologique, de marché et réputationnel ont des coefficients beta plus élevés que les autres cinq modèles au niveau de l'étape 2 tandis que les modèles : institutionnel et structurel possèdent les coefficients beta les moins élevés. Notons que la moyenne de la combinaison des actifs/capacité a le coefficient Béta le plus grand (il est égal à 0.904). Ce qui prouve que les entreprises étudiées possèdent une technologie considérée comme un actif rare dans le secteur de fabrication des pates alimentaire algérien, chose qui peut être expliquée par les résultats de la première hypothèse qui ont montré que les dites entreprises jouissaient d'un actif financier de valeur leur permettant de se procurer des technologies modernes. Le fait aussi d'être leaders dans le marché, vu l'ancienneté de l'activité et compte tenu aussi du favoritisme accordé par les pouvoirs publics permet à ces entreprise de jouir d'une position sur le marché jugée rare. Même chose pour ce qui est de leur réputation, une bonne position sur le marché, une aisance financière permettant de dépenser des sommes importantes pour la publicité, des barrières à l'entrée bien établies vu les bonnes relations avec les cercles de décision tout cela a fait que les entreprises de notre échantillon jouissaient d'une réputation sur le marché des pates alimentaire national jugée rare et leurs permettant de posséder un avantage concurrentiel défendable.

En ce qui concerne la troisième hypothèse, Les modèles financière et technologique ont des coefficients beta plus supérieurs que les autres cinq modèles au niveau de l'étape-2 tandis que les modèles de marché, structurel possèdent les coefficients beta les moins élevés. Notons que la moyenne de l'avantage concurrentiel de la combinaison des actifs/capacité a le coefficient Béta le plus grand (il est égal à 0.773). Ce qui veut dire que les entreprises réalisant les meilleures performances sont celles ayant un avantage concurrentiel basé sur les combinaisons des actifs technologiques et financiers avec les capacités dynamiques. Ce qui veut dire que leur avantage concurrentiel influe positivement sur leurs performances par rapport aux actifs technologiques et financiers.

Les résultats du test de l'hypothèse N° : 04 montrent qu'effectivement, l'avantage concurrentiel est une variable médiatrice, tandis que les résultats de l'hypothèse cinq nous amènent à confirmer que la variable médiatrice « l'avantage concurrentiel » a une influence sur la réalisation des capacités dynamiques dans la variable dépendante « la performance ».

## CONCLUSION DU CHAPITRE V

Ce cinquième et dernier chapitre nous a permis de présenter les résultats de notre étude empirique. De ce fait, nous avons consacré une première section à l'analyse de données collectées. A cet effet, nous avons procédé au calcul des caractéristiques psychométriques telles que : la validité et la fiabilité et nous avons abouti à des résultats montrant que notre instrument de collecte de données était effectivement fiable et valide. Après cela, nous avons présenté les valeurs de la statistique descriptive telle que : la mesure de la tendance centrale et l'indicateur de dispersion afin d'avoir une idée sur la distribution des réponses. Nous avons aussi dans un deuxième temps procédé au test des hypothèses qui nous a permis de confirmer toutes les hypothèses.

Une deuxième section a été consacrée à la discussion des résultats où nous avons trouvé que l'Etat avec ses différentes dimensions occupait une place importante et jouait un rôle décisif dans l'activité économique en général et dans le secteur des pâtes alimentaires en particulier

## CONCLUSION GENERALE

L'objectif principal de notre recherche était de construire un modèle conceptuel à même de permettre aux entreprises algériennes activant dans l'industrie agroalimentaire en général et plus particulièrement celles qui produisent des pâtes alimentaires de développer des stratégies leur permettant d'obtenir un avantage concurrentiel soutenable et de réaliser de meilleures performances. On considère que cet objectif a été atteint, compte tenu du fait que nous avons en quelque sorte réussi à collecter les données nécessaires à notre recherche tout en nous servant de la littérature et des travaux antérieurs portant sur les capacités dynamiques. Le principal résultat de la présente recherche réside dans le fait qu'il a été démontré que dans des environnements dynamiques et très évolutifs, il ne suffit pas d'exploiter les ressources disponibles, mais qu'en sus de cela, il faut absolument être en mesure de modifier et de reconfigurer sa base de ressources/actifs et capacité afin de pouvoir profiter pleinement des opportunités et se prémunir contre les menaces qui peuvent se présenter dans l'environnement et par conséquent être plus compétitif.

Partant des résultats obtenus de l'étude empirique, on peut présenter les conclusions suivantes :

- Les entreprises algériennes produisant des pâtes alimentaires peuvent construire des avantages concurrentiels défendables en adoptant des stratégies basées sur les capacités dynamiques leur permettant de garder toujours leurs bases de ressources et d'actifs au diapason avec les changements environnementaux quelle que soit leur nature d'autant plus que l'environnement économique algérien est considéré comme très dynamique au vu de l'instabilité qui caractérise les lois et la réglementation régissant l'investissement et l'activité économique et commerciale, chose qui fait que tout peut changer du jour au lendemain mettant ainsi en péril l'équilibre et la performance de la firme. Ce qui fait qu'en quelque sorte, l'adoption d'une approche stratégique dynamique dans ce contexte devient une exigence vitale et non pas un simple choix.
- Les entreprises algériennes produisant des pâtes alimentaires qui réussissent le mieux sont celles qui disposent des actifs financiers, technologiques et de support de valeur ainsi que la capacité à les reconfigurer lorsque ceci est nécessaire. Connaissant la nature du système financier et bancaire algérien, ces entreprises auraient bénéficié d'un traitement particulier dans les banques, sachant que la majorité des banques en Algérie relève du secteur public. Le rôle de l'Etat dans cette activité se manifeste aussi dans les actifs de support dans la mesure où il garantit toujours des débouchés aux innovations potentielles de ces entreprises.
- Les entreprises réalisant de meilleures performances sont aussi celles qui disposent des actifs technologiques, de marché et réputationnels jugés comme étant rares. Si on parle de technologies, là aussi, on est dans l'obligation de faire allusion au rôle joué par les pouvoirs publics, car le fait d'avoir des technologies rares cela aurait nécessité l'obtention d'énormes prêts bancaires ainsi que l'obtention des autorisations nécessaires pour pouvoir ramener ces équipements que les concurrents n'ont pas les moyens et les autorisations requises pour le faire.

- Les entreprises réalisant les meilleures performances sont celles ayant un avantage concurrentiel basé sur les combinaisons des actifs technologiques et financiers avec les capacités dynamiques. Ce qui veut dire que leur avantage concurrentiel influe positivement sur leurs performances par rapport aux actifs technologiques et financiers.
- A la lumière des résultats obtenus, on peut dire qu'il faudrait que les entreprises algériennes accordent plus d'attention aux aspects structurels et organisationnels qui semblent être plus ou moins négligés du fait que ces entreprises s'appuient dans une large mesure sur des avantages et des privilèges décidés par les pouvoirs publics qui leur réservent un traitement préférentiel.
- A l'issue de cette recherche, on peut bien considérer que dans les pays où l'Etat joue encore un rôle prépondérant dans la sphère économique à l'image de l'Algérie, la capacité à pouvoir se servir des décisions publiques en sa faveur constitue une capacité dynamique, c'est peut être le principal apport de cette recherche.
- La présente recherche nous a permis de démontrer l'existence de relations positives entre les caractéristiques et la qualité des actifs/capacités des entreprises produisant des pâtes alimentaires et leur avantage concurrentiel, qui à son tour joue un rôle médiateur entre lesdits actifs/capacités et la performance des dites entreprises.

**Implications managériales :** La présente analyse n'est pas sans intérêt pour les entreprises produisant des pâtes alimentaires, voire même pour celles qui activent dans l'agroalimentaire en général. En effet, au vu de l'instabilité qui caractérise l'environnement économique algérien, il est primordial pour ces entreprises d'avoir des démarches stratégiques qui soient basées sur les capacités dynamiques à même de leur permettre de reconfigurer leurs actifs en fonction des évolutions environnementaux, mais aussi en fonction des trajectoires stratégiques décidées par leurs managers. Etant une économie qui demeure toujours presque administrée malgré quelques avancées sur le plan de la libéralisation de l'initiative d'entreprendre, il faut en complément des capacités dynamiques savoir tirer profit de l'Etat et des avantages qu'il met à la disposition des acteurs économiques.

**Apports théoriques de la recherche :** Nous avons constaté que les travaux de recherche en Management stratégique sur les capacités dynamiques et leur lien avec l'avantage concurrentiel restent limités. Nous considérons notre travail comme une contribution ne serait-ce que modestement dans les efforts visant plus de conceptualisation et d'opérationnalisation du concept des capacités dynamiques compte tenu que nous considérons que nous avons réussi à mettre en exergue une nouvelle dimension de ces capacités à savoir : la capacité à tirer profit et d'orienter les décisions publiques et de reconfigurer ses actifs et ressources en conséquence.

**Apports méthodologiques :** Malgré le fait que l'opérationnalisation des variables de la recherche n'est pas le fruit de cette thèse, nous avons quand même réussi à mettre en pratique les items retenus dans le contexte algérien de l'industrie des pâtes alimentaires, chose qui va sûrement inspirer d'autres chercheurs qui peuvent s'en inspirer pour mener des recherches sur le même thème mais dans d'autres secteurs

**Voies de recherche :** Au vu de la nature itérative de la science, il est évident que notre recherche peut être à la base d'autres recherches qui pourront améliorer les connaissances sur les capacités dynamiques, et ce de plusieurs manières :

- Choisir un échantillon plus grand, qui soit plus représentatif pouvant mener à la généralisation des résultats
- Mener des recherches visant à trouver d'autres capacités pouvant être associés avec les capacités dynamiques
- Enfin, notre recherche fournit une piste de réflexion intéressante pour les chercheurs en quête de compréhension et d'explication du comportement stratégique des entreprises algériennes tous secteurs confondus.

**Limites de la recherche :** A notre sens, la principale limite de notre recherche est d'ordre méthodologique. En effet, le nombre restreint d'entreprises étudiées ne nous permet pas de généraliser les résultats. De ce fait, les conclusions auxquelles on a abouti restent spécifiques à notre échantillon. Il importe aussi de signaler qu'en sus de cela, le recours à des indicateurs de mesures subjectifs quant à la performance représente aussi d'une certaine manière une autre limite dans la mesure où nous n'avons pas pu recueillir des données objectives reflétant pertinemment les résultats réalisés par les entreprises étudiées.

## LISTE DES FIGURES

Figure 01 : Architecture de la thèse.....	09
Figure 02 : Les trois niveaux de la stratégie.....	14
Figure 03 : Les cinq P de Mintzberg.....	16
Figure 04 : La vision, caractéristiques et fonctions.....	18
Figure 05 : Stratégie délibérée vs Stratégie émergente.....	20
Figure 06 : La démarche stratégique.....	21
Figure 07 : Le modèle SWOT.....	22
Figure 08 : L'organisation comme système ouvert.....	23
Figure 09 : Le macro environnement.....	26
Figure 10 : Les trois étapes du diagnostic stratégique.....	27
Figure 11 : Les trois principaux critères de la segmentation stratégique.....	28
Figure 12 : Matrice des systèmes concurrentiels.....	30
Figure 13 : Le modèle des cinq forces de Porter.....	31
Figure 14 : La chaîne de valeur.....	33
Figure 15 : l'analyse par les ressources et les compétences.....	35
Figure 16 : La gestion d'un portefeuille d'activités.....	36
Figure 17 : Modèle d'analyse du Boston Consulting Group.....	37
Figure 18 : Cycle de vie des produits.....	37
Figure 19 : Les économies d'échelle et la courbe d'expérience.....	38
Figure 20 : La matrice Mc Kinsey.....	39
Figure 21 : Présentation des stratégies corporate.....	43
Figure 22 : La stratégie d'intégration verticale.....	46
Figure 23 : Les facteurs de l'internationalisation.....	47
Figure 24 : Quelle présence géographique ?.....	48
Figure 25 : Les trois stratégies génériques selon Michael Porter.....	50
Figure 26 : L'efficacité d'une stratégie de domination par les coûts.....	51
Figure 27 : L'échec d'une stratégie de domination par les coûts.....	52
Figure 28 : Les leviers de la stratégie de différenciation vers le haut.....	54
Figure 29 : La politique de produit.....	54
Figure 30 : L'hypercompétition.....	57
Figure 31 : Evolution de la pensée en stratégie.....	62
Figure 32 : Le paradigme S-C-P.....	65
Figure 33 : Le modèle S-C-P selon Porter.....	67
Figure 34 : Quatre éléments clés de formulation d'une stratégie efficace face à la concurrence.....	75
Figure 35 : Le modèle de l'approche basée sur les ressources.....	75
Figure 36 : Les fondations de l'avantage concurrentiel.....	77
Figure 37 : Les ressources et l'avantage concurrentiel durable selon Barney.....	78
Figure 38 : Le modèle VRIN ou VRIO (Barney 1991).....	84
Figure 39 : Capacité dynamique d'absorption.....	94
Figure 40 : Les deux approches des capacités dynamiques.....	101
Figure 41 : Les particularités des CD.....	105
Figure 42 : Les principales catégories des capacités dynamiques.....	109
Figure 43 : Cadre conceptuel relatif au déploiement des capacités dynamiques.....	111
Figure 44 : Approche managériale des capacités dynamiques.....	113
Figure 45 : La décision stratégique relative à la capacité seizing.....	114
Figure 46 : Combinaison, reconfiguration et préservation des actifs de l'entreprise.....	115

Figure 47 : Les différentes visions de l'avantage concurrentiel durable.....	118
Figure 48 : Le modèle conceptuel des capacités dynamiques.....	120
Figure 49 : Relation entre capacité dynamique et avantage concurrentiel.....	125
Figure 50 : Représentation des quatre formes d'avantage concurrentiel de l'entreprise.....	127
Figure 51 : Le triptyque capacité dynamique/avantage concurrentiel/performance.....	128
Figure 52 : Synthèse des éléments de la planification de la recherche.....	141
Figure 53 : Apport des différents produits à la ration alimentaire exprimé en calorie et en gramme/personne/j.....	149
Figure 54 : La répartition des IAA par secteur d'activité.....	152
Figure 55 : La répartition des IAA par région selon l'année 2018.....	152
Figure 56 : Evolution du nombre des entreprises alimentaires ainsi que la répartition en Personnes physiques et morales.....	153
Figure 57 : Répartition des IAA par wilaya l'année 2018.....	153
Figure 58 : Evolution du chiffre d'affaire.....	154
Figure 59 : Evolution de la valeur ajoutée dans les deux secteurs public/privé.....	154
Figure 60 : La production industrielle du secteur public 2006-2016.....	155
Figure 61 : Les principaux fournisseurs de l'Algérie.....	156
Figure 62 : Evolution des exportations françaises du blé.....	158
Figure 63 : Le marché du blé dur dans le monde, récolte 2019.....	158
Figure 64 : Les importations du blé dur au Maghreb.....	159

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 01</b> : Segmentation stratégique vs Segmentation marketing.....	28
<b>Tableau 02</b> : Le modèle OLI.....	49
<b>Tableau 03</b> : Risques et avantages principaux de la domination par les couts.....	52
<b>Tableau 04</b> : Les conditions de réussite, risques et avantages principaux de la différenciation	
<b>Tableau 05</b> : Les conditions de réussite de la focalisation.....	56
<b>Tableau 06</b> : La compétition statique et l’hypercompétition.....	58
<b>Tableau 07</b> : Classification des ressources selon Barney.....	81
<b>Tableau 08</b> : Types of resources and capabilities.....	82
<b>Tableau 09</b> : Les principaux paradigms de pensée.....	87
<b>Tableau 10</b> : Dimensions of ACAP: A Reconceptualization of Components and Corresponding Roles.....	95
<b>Tableau 11</b> : Théorie fondée sur les connaissances : principales contributions.....	96
<b>Tableau 12</b> : Principales définitions des capacités dynamiques.....	102
<b>Tableau 13</b> : Les différences entre capacité traditionnelle, capacité dynamique et résolution de problème ad hoc.....	106
<b>Tableau 14</b> : Dynamic capabilities and types of dynamic markets.....	107
<b>Tableau 15</b> : Les actifs et leurs positions selon la DCV.....	122
<b>Tableau 16</b> : Le modèle des capacités dynamiques.....	126
<b>Tableau 17</b> : La taille des entreprises.....	142
<b>Tableau 18</b> : L’âge des entreprises.....	142
<b>Tableau 19</b> : La nature juridique des entreprises.....	143
<b>Tableau 20</b> : Le portefeuille d’activités des entreprises.....	143
<b>Tableau 21</b> : Forme juridique des entreprises.....	143
<b>Tableau 22</b> : Opérationnalisation des variables.....	145
<b>Tableau 23</b> : Classification des activités agroalimentaires selon l’ONS.....	150
<b>Tableau 24</b> : Les activités de l’agroalimentaire enregistrées à la CNRC ainsi que leur codification.....	151
<b>Tableau 25</b> : Les principaux produits agroalimentaires importés 2014-2016.....	156
<b>Tableau 26</b> : Exportation du blé de l’UE sur pays tiers.....	157
<b>Tableau 27</b> : Evolution de la production mondiale.....	160
<b>Tableau 28</b> : Evolution des échanges mondiaux.....	160
<b>Tableau 29</b> : Les valeurs d’Alpha de Cronbach.....	166
<b>Tableau 30</b> : Interprétation des valeurs d’Alpha de Cronbach.....	166
<b>Tableau 31</b> : Analyse factorielle : Avantage concurrentiel.....	167
<b>Tableau 32</b> : Analyse factorielle : La valeur des capacités.....	167
<b>Tableau 33</b> : Analyse factorielle : La valeur des actifs.....	168
<b>Tableau 34</b> : Analyse factorielle : La rareté des actifs/capacités.....	168
<b>Tableau 35</b> : Analyse factorielle : Performance.....	168
<b>Tableau 36</b> : Analyse factorielle : Hostilité de l’environnement.....	168
<b>Tableau 37</b> : Analyse factorielle : Capacités dynamiques.....	169
<b>Tableau 38</b> : La question N° : 01.....	169
<b>Tableau 39</b> : La question N° : 02.....	170
<b>Tableau 40</b> : La question N° : 03.....	171
<b>Tableau 41</b> : La question N° : 04.....	172
<b>Tableau 42</b> : La question N° : 05.....	172
<b>Tableau 43</b> : La question N° : 06.....	173

<b>Tableau 44</b> : La question N° : 07.....	174
<b>Tableau 45</b> : La question N° : 08.....	175
<b>Tableau 46</b> : La question N° : 09.....	175
<b>Tableau 47</b> : La question N° : 10.....	176
<b>Tableau 48</b> : La question N° : 11.....	177
<b>Tableau 49</b> : La question N° : 12.....	177
<b>Tableau 50</b> : La question N° : 13.....	178
<b>Tableau 51</b> : La question N° : 14.....	179
<b>Tableau 52</b> : La question N° : 15.....	179
<b>Tableau 53</b> : Résultats de la régression hiérarchique (Hypothèse 1).....	183
<b>Tableau 54</b> : Résultats de la régression hiérarchique (Hypothèse 2).....	185
<b>Tableau 55</b> : Résultats de la régression hiérarchique (Hypothèse 3).....	187
<b>Tableau 56</b> : Résultats de la régression hiérarchique (Hypothèse 4).....	190
<b>Tableau 57</b> : Résultats des tests Sobel, Aroian et Goodman.....	192
<b>Tableau 58</b> : Résultats de la régression hiérarchique (Hypothèse 5).....	193
<b>Tableau 59</b> : Résultats des tests Sobel, Aroian et Goodman.....	195
<b>Tableau 60</b> : Sommaire des résultats.....	197

## BIBLIOGRAPHIE

### A

- Alain A, Christophe E, Didier V, Michel W, les fondamentaux de la performance stratégique, CAIRN, 2012
- Alain D, Xavier L, Vanessa W, Stratégie, 2e édition, PEARSON EDUCATION, Paris, 2009
- Alain Kirman, La pensée évolutionniste dans la théorie économique néoclassique, Revue Philosophiques, Volume 25, Numéro 2, 1998
- Ali D, Amel B, La sécurité alimentaire de l'Algérie à l'épreuve de la pandémie de la covid 19, Revue, Les cahiers du CREAD, Vol 36, N° 03, 2020
- Andrée-Anne B-G, Utilisation du paradigme classique de l'organisation industrielle pour l'analyse de l'industrie nucléaire mondiale, Thèse de doctorat en sciences de gestion, HEC Montréal, 2009
- Asma B, L'avantage concurrentiel durable dans une perspective inter-organisationnelle : le cas des sous-traitants tunisiens en habillement, Thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine, 2013
- Aurélie B, Capacités dynamiques et compréhension des enjeux sectoriels : apport de l'intelligence technologique au cas de l'avionique, thèse de doctorat, Université de Bordeaux, 2015

### B

- Benoit D, Xavier L, Vanessa W, stratégie et business model, Pearson Education France, Paris, 2013
- Bernard E, Stratégie d'entreprise, systèmes d'information et Alignement ; Novembre 2014
- Bernard G, Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliance, Revue d'économie industrielle, N° 50, 1989
- Bertrand G, la boîte à outils de la stratégie, Dunod, Paris, 2012
- Bruno B, Christine H, Toute la fonction management, Dunod, Paris, 2010

# C

- Chahinaze C, ressources, capacités et avantage concurrentiel en gestion de projet TI : une étude DELPHI, Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, 2009
- Claude D, Marketing, Dunod, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008
- Colette D, Retour sur la théorie des ressources, La revue Le Libellio d'AEGIS, numéro 1,2005
- Cristiane Drebes P, using the dynamic capabilities perspective to analyse CRM adoption : a multiple case study in Portuguese organisations, Thèse de doctorat, Université de Lisbonne, 2009

# D

- David A, Laurent G, Kevin J.J, Les 100 schémas du management, Eyrolles, Paris, 2014
- David J. T, Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundation of sustainable enterprise performance, Strategic management Journal, Vol 28, N°: 13, 2007,
- Djamel F, L'influence de l'environnement sur l'évolution du business model de l'entreprise : une approche par les capacités dynamiques, Thèse de doctorat, Université de Lorraine, 2020

# E

- Emmanuel M, comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche pour l'industrie : vers la notion polyvalence stratégique, conférence internationale de management stratégique

# F

- Fisnik, the development of dynamic capabilities within strategic management in Macedonian companies, These de Master, Université de Ljubljana, 2015
- Francine S, Le management stratégique : de l'analyse à l'action, Les éditions transcontinentales, Québec, 2008
- Franck B, les 7 points clés du diagnostic stratégique, Eyrolles, Paris, 2009
- Franck Brulhart, Gilles G, Lionel M, Théorie des ressources, débats et applicabilités, Revue française de Gestion, N° : 204, 2010
- François B, développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME, Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières, 2004

- Frédéric L, Les stratégies de l'entreprise, Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2012

## G

- Geoffroy L, stratégie d'innovation et capacités dynamiques relationnelles, le cas de l'industrie pharmaceutique, thèse de doctorat, université Toulouse 1 Capitole, 2016

- Gerry J, Richard W, Kevan S, Duncan A, Patrick R, Frédéric F, stratégique, 10 édition, Pearson, Montreuil, 2014

-Gulsen A, Le rôle des capacités dynamiques dans la création et le renforcement d'une compétence organisationnelle : Le cas d'un tour opérateur géré par des dirigeants-actionnaires, Revue du Management international, Volume 20, numéro 1, 2015

- Gulsen A, Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise, Revue Management et avenir, N° :80 ; 2015

- Gulsun A, L'articulation des capacités dynamiques comme source de maintien de l'avantage concurrentiel : le cas de voyageurs du monde, Revue de l'association internationale du Management stratégique AIMS, 2012

-Gulsun A, Les capacités dynamiques : une nouvelle perspective de recherche pour le Management stratégique, Revue de l'association internationale du Management stratégique, AIMS, 2012

-Gulsun A, capacités dynamiques : Revue de la littérature, limites et voies de recherche, Revue de l'association internationale du Management Stratégique AIMS, 2009

## H

- Hemza G, Ibrahim Azzedine K, La compétence collective et les capacités dynamiques de la firme : rapports théoriques et applications managériales, Les cahiers du Cread, Vol 35, N° :03, 2019

- Houda G, l'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme: Apports, limites et aménagements nécessaires, UMR CNRS, N°:7088, Paris, 2015

- Hubert G, la firme et sa stratégie, Economica, Paris, 2012

## I

- Ibrahima F, Approche gestionnaire de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès, Thèse de doctorat, Ecole des mines de Paris, 2008

- Inès B T, « Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique », Thèse de doctorat, Université de Tunis, 2008

## J

- Jean-Jacques I, Chantal DM, Marketing stratégique et opérationnel, 7<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2008

- Jean Marie D, Maurice M-T, Stratégie, éditions d'organisation, Paris, 2004

- Jean-Marie D, Rene A, Nicolas K, Le grand livre de la stratégie, Eyrolles, Saint germain, 2009

- Jean-Pierre H, Michel K, Jacques O, Management stratégique, 10<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris, 2016

- Jean-Pierre N, Eric S, la capacité d'absorption, un état de l'art, Revue Management& Avenir, N° :35, 2010

- Jean Samuel C, Fondements et déterminants de l'avantage concurrentiel durable de l'entreprise, Thèse de doctorat, université Laval, Québec, 2016

- Johan B, la stratégie d'entreprise, édition Gualino, 3<sup>eme</sup> édition, Paris, 2013

- John T, Frank M, Strategic Management, Edition Thomson, 5<sup>eme</sup> edition

- Jorge Manuel V J, Le Knowledge based view à l'épreuve des faits : l'interaction entre Knowledge et le Knowing et son impact sur la gestion de la connaissance, Thèse de doctorat, Conservation nationale des arts et métiers, Paris, 2010

## K

- Kheira B, l'impact du management stratégique sur la performance des PME algériennes, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2019

## L

- Lanlan C, Les compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales : Le cas des distributeurs internationaux en Chine, Thèse de doctorat, Université Paris est, 2008

- Larbi S, Entre récurrence et alignement : Quel ancrage multi-niveaux des capacités dynamiques internet ? Essai de caractérisation dans le cas de la distribution hôtelière, XXIII conférence internationale de management stratégique, 22-28 Mai 2014,

- Laurence F, Thierry B-H, Les capacités dynamiques, un point de vue théorique basé sur la gestion des rentes et les options réelles, Conférence internationale du management stratégique

- Laurence Lehmann O, Frédéric L, Bernard G, Pierre D, Rodolphe D, strategor, Dunod, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2013

- Laurence Lehmann O, Frédéric L, Bernard G, Pierre D, Rodolphe D, Strategor, 7<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2016

- Lise A, Edith Penrose et la croissance des entreprises, ENS éditions, Paris, 2013

Luc Foleu C, capacités dynamiques et compétitivité des PME manufacturières camerounaises, Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières, 2018

## M

- Maltese L, Spécificités des actifs et management des évènements sportifs : proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique, XVI eme conférence internationale de Management Stratégique, Montréal, 2007

- Manuel C, Hélène D, Olivier Joffre, Maxi fiches de stratégie, Dunod, Paris, 2010

- Marc E, L'étude d'un processus d'innovation au travers de la théorie des capacités dynamiques : Le cas d'une banque régionale de détail : Le crédit Agricole d'Aquitaine, Thèse de doctorat, Université de PAU et des Pays de l'Adour, 2018

- Maria D, Ekaterina S, Dynamic capabilities and growth strategy : a case study of russian high-growth private companies, These de Master, Université de Linnaeus, suede, 2014

- MariosL.K, Strategic management, Edition Elsevier, Oxford, 2006

- Maurice S, Emmanuel M, Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, Revue Finance Contrôle Stratégie, volume 4, N°1, 2004

- Mehdi G, l'apport des ressources, capacités et capacités dynamiques à la performance, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Panthéon-Assas, Décembre 2014

- Meurier B, Mounaime H, Vieu M, Lugowska M, Evolution du champ des capacités dynamiques : une analyse bibliométrique comparative des productions francophones et anglophones récentes (1997-2008), Facef Pesouisa, Vol 14, N° : 1, France, 2011

- Mihai I, L'impact des capacités opérationnelles et dynamiques sur la performance des entreprises manufacturières du Québec, thèse de doctorat, Université de Québec à Montréal, septembre 2011

- Michel D, Laurent I, Michel S, Management, BERTI Editions, 5<sup>ème</sup> édition, Alger, 2011

- Michel M, Management stratégique, Les édition de l'ADREG, 2004, Paris

- Mourad A, Pascal C, La complémentarité des différentes approches (des relations) entre stratégie et environnement : illustration par le cas des patents trolls, 20 ème Conférence Internationale de l'AIMS, 2011

- Muhammad S P, *strategic management practices in the construction industry : a study of Indonesian enterprises*, thèse de doctorat en sciences de l'ingénierie, école du développement urbain, Jakarta, 2010

## N

- Nathalie V L, *Toute la fonction Marketing*, Edition Dunod, Paris, 2005

## P

- Pankaj M.M, *The resource-Based-View (RBV): Issues and prespectives*, ResearchGate,N°: 201

- Philippe V, *Le plan marketing à l'usage du manager*, Eyrolles, Paris, 2009

## R

- Ramdane M, *Séquence 1 : Le concept de stratégie*, Université de Picardie, 2013.

- Raymond-Alain T et al, *méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999

-Raymend-Alain T et al, *méthodes de recherche en management*, 4<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2014

- Raymond-Alain T, Jean-Marc X, *stratégies*, Dunod, Paris, 2005

- Richard A, Nathalie L, *La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter : Une analyse rétrospective*, *Revue économique*, N° :2, Volume 54, 2003

- Richard S, *Stratégie des organisations*, Hachette, Paris, 2010

- Rodolphe D, *Management stratégique des ressources et performance des firmes : Une étude de cas des entreprises manufacturières françaises (1993-1996)*, Thèse de doctorat, Université de Paris IX Dauphine, 1997

## S

- Shaker Z, Gerard G, *Absorptive capacity: A review, Reconceptualization, and extension*, *the academy of Management review*, 27 (2), 2002

## T

- Traore Z, *Dynamique d'évolution dans un secteur oligopolistique et capacités d'adaptation des opérateurs historiques d'industries de réseau : Application de l'approche basée sur les*

capacités dynamiques à l'opérateur historique des télécommunications du Burkina Faso, Thèse de doctorat, Université Aube nouvelle, 2017

- Tsapi V, Comprendre le phénomène des capacités dynamiques au sein des PME : des enseignements tirés du contexte camerounais, Revue internationale des sciences de gestion, Vol 3, Num 3, 2020

- Tugrul A, Roland C, Diagnostic et décision stratégique, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2003

## **X**

- Xavier W, Vanessa W, Xavier L, Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives : Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources, Revue française de Gestion, N° :234, 2010

## **Z**

- Zineb, la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » CAIRN, Num 17, 2017

## TABLE DES MATIERES

<b>SOMMAIRE</b> .....	02
<b>INTRODUCTION GENERALE ET PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE</b> .....	03
<b>PARTIE 1 : FONDEMENTS THEORIQUES MOBILISES ET OBJET DE LA RECHERCHE</b> .....	10
<b>CHAPITRE 1 : LE PROCESSUS ET LES CHOIX STRATEGIQUES</b> .....	12
<b>SECTION 1 : STRATEGIE ET MANAGEMENT STRATEGIQUE : CONCEPTS ET FONDEMENTS DE BASE</b> .....	14
1-Qu'entend-on par la stratégie.....	14
1-1 : Notion de la stratégie.....	14
1-1-1 : Aperçu historique.....	14
1-1-2 : Définition d'Alfred Chandler.....	15
1-1-3 : Définition d'Henry Mintzberg.....	15
1-2 : Les principaux concepts inhérents à la stratégie d'entreprise.....	17
1-2-1 : La mission de l'entreprise.....	17
1-2-2 : La vision.....	17
1-2-3 : Le métier.....	18
1-2-4 : Les buts et les objectifs.....	18
2-Les stratégies délibérées et les stratégies émergentes.....	19
2-1 : Des stratégies délibérées : l'intention.....	19
2-2 : Des stratégies émergentes.....	19
3-Le diagnostic stratégique, une étape décisive dans la démarche stratégique.....	20
3-1 : Les préalables au diagnostic stratégique.....	22
3-1-1 : L'entreprise comme système ouvert.....	22
3-1-2 : L'environnement.....	24
3-1-2-1 : Définition.....	24
3-1-2-2 : Le micro-environnement.....	24
3-1-2-3 : Le macro-environnement.....	25

3-2 : Les étapes du diagnostic stratégique.....	26
3-2-1 : Le découpage stratégique et l'identification des facteurs clés de succès.....	27
3-2-2 : Le diagnostic stratégique externe.....	28
3-2-2-1 : Analyse du système concurrentiel.....	29
3-2-2-2 : Analyse des groupes stratégiques.....	32
3-2-3 : Le diagnostic stratégique interne.....	33
3-2-3-1 : Analyse de la chaîne de valeur.....	33
3-2-3-2 : Analyse des ressources et des compétences.....	34
3-2-4 : Analyse et gestion du portefeuille d'activités.....	35
3-2-4-1 : La matrice BCG.....	36
3-2-4-2 : La matrice Mc Kinsey.....	39
3-2-4-3 : La matrice Arthur D.Little.....	39
SECTION 2 : LES CHOIX STRATEGIQUES.....	42
1-Les stratégies corporate.....	42
1-1 : La spécialisation.....	43
1-1-1 : Définition et formes.....	43
1-1-2 : Avantages et inconvénients.....	44
1-2 : La diversification.....	44
1-2-1 : Définition et formes.....	44
1-2-2 : Avantages et inconvénients.....	45
1-3 : L'intégration verticale.....	45
1-3-1 : Définition et formes.....	46
1-3-2 : Avantages et inconvénients.....	46
1-4 : L'internationalisation.....	47
1-4-1 : Définition et formes.....	48
1-4-2 : Avantages et inconvénients.....	49
2-Les stratégies concurrentielles.....	49
2-1 : Les stratégies génériques.....	49
2-1-1 : La domination par les coûts.....	50

2-1-2 : La différenciation.....	53
2-1-3 : La focalisation.....	56
2-2 : Les interactions stratégiques.....	57
2-2-1 : L'hypercompétition.....	57
2-2-2 : La coopération.....	58
2-2-3 : La théorie des jeux.....	58
CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	60

**CHAPITRE 2 : FIRME, STRATEGIE ET ENVIRONNEMENT : ENTRE ADEQUATION ET INTENTION STRATEGIQUE.....61**

SECTION 1 : LES APPROCHES DE L'ADEQUATION STRATEGIQUE.....64

1-Le paradigme S-C-P.....64

1-1 : Les idées centrales.....65

1-2 : Les critiques portées contre l'analyse de la performance reposant sur le paradigme S-C-P.....66

2- La contribution de Porter dans les approches de l'adéquation stratégique.....66

2-1 : Les idées centrales.....67

2-2 : Les critiques portées contre le modèle de Porter.....69

3- Limites de l'approche de l'adéquation stratégique.....69

SECTION 2 : L'APPROCHE FONDEE SUR LES RESSOURCES.....72

1-Aspects Penrosiens de l'approche par les ressources.....73

2- Les idées centrales.....74

2-1 : Niveau d'analyse.....76

2-2 : L'objet de la firme.....76

2-3 : La croissance de la firme.....76

2-4 : L'avantage concurrentiel durable.....76

2-5 : La nature des rentes générées.....78

3- Définition et typologie des ressources.....79

3-1 : Définition des concepts clés.....79

3-1-1 : Les ressources.....79

3-1-2 : Les compétences et/ou les aptitudes.....	80
3-2 : La classification des ressources.....	80
4- Les déterminants de l'avantage concurrentiel.....	82
5- Limites de l'approche basée sur les ressources.....	84
CONCLUSION DU CHAPITRE 2.....	87

**CHAPITRE 3 : LES CAPACITES DYNAMIQUES POUR UN AVANTAGE  
CONCURRENTIEL DURABLE..... 88**

**SECTION 1 : LES CAPACITES DYNAMIQUES : REVUE DE LITTERATURE..... 91**

1-Définition et origine du concept.....	92
1-1 : Origines et antécédents.....	92
1-1-1 : La DCV comme une extension de la RBV.....	92
1-1-2: La Knowledge Based View.....	93
1-1-3: La théorie évolutionniste.....	97
1-2: Définitions.....	99
1-2-1: La définition originale de Teece et al.....	99
1-2-2 : D'autres définitions.....	101
1-2-3 : Particularités des capacités dynamiques.....	104
2- Le processus de déploiement des capacités dynamiques.....	106
2-1 : Les trois niveaux des capacités dynamiques.....	107
2-1-1 : Les capacités dynamiques incrémentales.....	108
2-1-2 : Les capacités dynamiques de régénération.....	108
2-1-3 : Les capacités dynamiques régénératives.....	108
2-2 : Identification et construction des capacités dynamiques.....	109
2-2-1 : La capacité à identifier ou créer des opportunités.....	112
2-2-2 : La capacité à saisir l'opportunité.....	113
2-2-3 : La capacité à reconfigurer les actifs et les ressources organisationnels.....	114

**SECTION 2 : L'ARTICULATION DES CAPACITES DYNAMIQUES COMME SOURCE  
DE PERFORMANCE ET DE MAINTIEN DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL....117**

1- Le modèle conceptuel des capacités dynamiques.....	118
1-1 : Les capacités dynamiques comme un processus.....	120
1-1-1 : Les processus de coordination et d'intégration.....	121
1-1-2 : Les processus d'apprentissage.....	121
1-1-3 : Les processus de reconfiguration et de transformation.....	121
1-2 : Les positions des actifs stratégiques.....	121
1-2-1 : La position interne.....	122
1-2-2 : La position externe.....	123
1-3 : La dépendance au sentier.....	124
2- Le triptyque « Capacité dynamique/ Avantage concurrentiel / Performance ».....	124
2-1 : Les capacités dynamiques et leurs micro-fondations.....	125
2-2 : Capacités dynamiques et performance de l'entreprise.....	128
2-2-1 : Définition de la performance.....	128
2-2-2 : Les dimensions de la performance.....	129
CONCLUSION DU CHAPITRE 03 : .....	132
<b>PARTIE II : TERRAIN D'ETUDE, CADRE METHODOLOGIQUE ET RESULTATS DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>134</b>
<b>CHAPITRE IV : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET TERRAIN D'ETUDE</b>	
SECTION 1 : CADRE OPERATOIRE.....	138
1- Positionnement épistémologique et cadre méthodologique de la recherche.....	138
1-1 : Positionnement épistémologique.....	139
1-2 : Questions d'ordre méthodologique.....	139
2- Présentation de l'échantillon et opérationnalisation de la recherche.....	142
2-1 : Présentation de l'échantillon.....	142
2-2 : Opérationnalisation de la recherche.....	144
SECTION 2 : PRESENTATION AUX TRAVERS DE QUELQUES STATISTIQUES DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE EN ALGERIE.....	149
1- Quelques statistiques relatives à l'industrie agroalimentaire en Algérie.....	150

2- Place de l'Algérie dans le commerce international du blé.....	157
CONCLUSION DU CHAPITRE IV.....	163
<b>CHAPITRE V : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS.....</b>	<b>164</b>
SECTION 1 : ANALYSE DE DONNEES COLLECTEES.....	166
1- Caractéristiques psychométriques du questionnaire et statistique descriptive.....	166
1-1 : La fiabilité.....	166
1-2 : La validité.....	167
1-3 : Statistique descriptive.....	169
2- Test des hypothèses.....	181
SECTION 2 : DISCUSSION DES RESULTATS.....	197
1- Récapitulatif des résultats.....	197
2- Discussion des résultats.....	198
CONCLUSION DU CHAPITRE V : .....	200
CONCLUSION GENERALE.....	201
LISTE DES FIGURES .....	204
LISTE DES TABLEAUX.....	206
BIBLIOGRAPHIE .....	208
TABLE DES MATIERES.....	215
ANNEXE : QUESTIONNAIRE.....	221

## ANNEXE

### QUESTIONNAIRE :

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat à l'université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, et comptant sur votre compréhension et collaboration, J'ai l'honneur de vous soumettre pour réponse, le présent questionnaire, dont les informations seront exploitées à des fins purement scientifique.

Voici quelques questions qui nous aident à apprendre comment utiliser vos capacités et vos actifs/ressources afin de réduire les couts à un niveau compétitif, d'exploiter les opportunités de marché cible et/ou de se défendre contre les menaces concurrentielles connues.

Lorsque vous répondez à ces questions, sélectionnez votre réponse en fonction des définitions suivantes :

\***Actifs** : les actifs/ressources tangibles ou intangibles qu'une entreprise possède ou auxquels elle pourrait avoir accès.

-les classes importantes des actifs/ressources sont comme suit :

-**Les actifs financiers** : l'état de trésorerie de l'entreprise, son degré de l'effet de levier et le cash-flow.

-**Les actifs réputationnels** : ces des actifs incorporels bâtis avec le temps et représentent la valeur et la confiance accordées à l'entreprise par les parties prenantes.

-**Les actifs technologiques** : protection de la propriété et utilisation des actifs technologiques

-**Les actifs de support** :(complementary assets) : innovations technologiques ou utilisation de certains actifs connexes pour produire et livrer de nouveau produits et services.

-**les actifs structurels** : la structure formelle et informelle des organisations et leurs liens externes.

-**Les actifs institutionnels** : les politiques publiques, les systèmes de réglementation, ainsi que les régimes de propriété intellectuelle, les lois sur la responsabilité délictuelle et les lois antitrust, le système d'enseignement supérieur et la culture nationale.

-**Les actifs de marchés /et les frontières organisationnelle** : la position des produits sur le marché ou la position fondamentale de l'entreprise dans son environnement externe.

\***Capacités** : les processus organisationnels et managériaux intangibles (tels que les compétences, les processus, les procédures, les règles de décision et les innovations, etc.) avec lesquels une entreprise exploite les actifs / ressources dans l'exécution de ses opérations quotidiennes.

Les classes importantes de capacités sont comme suit :

**1-Sensing capabilities : (La capacité à créer/ identifier une opportunité) :** capacité à apprendre et à détecter, filtrer, modéliser et calibrer les opportunités à travers les systèmes analytiques (et les capacités individuelles).

**2-Seizing capabilities : (La capacité à saisir une opportunité) :** capacité à saisir une opportunité grâce aux structures, procédures, designs de l'entreprise.

**3-Transforming capabilities : (capacité à reconfigurer les actifs organisationnels) :** la capacité d'aligner et de réaligner continuellement les actifs tangibles et intangibles spécifiques.

### **SECTION I : Les données sociodémographiques.**

Cette partie du questionnaire est destinée à collecter des données démographiques sur votre entreprise.

Veillez répondre aux questions indiquées ci-dessous :

<b>A</b>	Nombre de salariés travaillant à plein temps au sein de votre entreprise (Veillez encercler la réponse la plus appropriée)
<b>1</b>	< 50 salariés
<b>2</b>	50-150 salariés
<b>3</b>	151-250 salariés
<b>4</b>	>250 salariés

<b>B</b>	Notre entreprise est en activité depuis (Veillez encercler la réponse la plus appropriée)
<b>1</b>	< 5 ans
<b>2</b>	5-10 ans
<b>3</b>	10-15 ans
<b>4</b>	15-20 ans
<b>5</b>	> 20 ans

<b>C</b>	Nous sommes (Veillez encercler la réponse la plus appropriée)
<b>1</b>	Une entreprise privée
<b>2</b>	Une entreprise publique

<b>D</b>	Nous sommes (Veuillez encercler la réponse la plus appropriée)
<b>1</b>	Une entreprise indépendante
<b>2</b>	Un domaine d'activité stratégique qui relève d'une entreprise mère
<b>3</b>	Une entreprise mère

<b>E</b>	L'activité principale (cœur de métier) de notre entreprise est (Veuillez encercler la réponse la plus appropriée)
<b>1</b>	Seulement l'Agroalimentaire
<b>2</b>	Diversifiée dans des secteurs liés à l'agroalimentaire
<b>3</b>	Diversifiée dans des secteurs non liés à l'agroalimentaire

<b>F</b>	La stratégie concurrentielle de notre entreprise est (Veuillez encercler la réponse la plus appropriée)
<b>1</b>	Domination par les coûts : la capacité d'une entreprise ou d'une unité d'affaires à concevoir, produire et commercialiser d'une manière efficiente un produit / service comparable à celui de ses concurrents
<b>2</b>	Stratégie de différenciation : la capacité de fournir aux acheteurs / clients une valeur unique et supérieure en termes de qualité, de caractéristiques spéciales ou de service après-vente.

<b>G</b>	Nous sommes une entreprise qui active dans le domaine de (Veuillez encercler la réponse la plus appropriée)
<b>1</b>	Industrie de la viande
<b>2</b>	Fabrication de produits alimentaires élaborés
<b>3</b>	Fabrication de produits à base de céréales
<b>4</b>	Fabrication d'huiles, de corps gras et de margarines
<b>5</b>	Industrie sucrière
<b>6</b>	Fabrication de produits alimentaires divers
<b>7</b>	Fabrication de boissons et alcools

<b>Répondant (optionnel)- Un résumé de la recherche sera fourni</b>	
Nom et prénom	
Dénomination de l'entreprise	
Tél/Fax	
Mobile	
E-mail	
Site web de l'entreprise	

## **SECTION II : Caractéristiques de l'entreprise :**

Cette section est conçue pour évaluer les niveaux de performance, l'avantage concurrentiel, la valeur et la rareté dont jouit l'entreprise et / ou des produits et services de l'entreprise, ainsi que l'hostilité de l'environnement.

### **A-PERFORMANCE :**

Veillez encercler ou marquer la réponse la plus appropriée pour chacun des items ci-dessous :

\*Par rapport à d'autres entreprises qui font le même genre de travail que vous, comment compareriez-vous la performance de l'entreprise au cours des trois dernières années en termes de :

**Bien pire**                                            **beaucoup mieux**

1	Marketing	1	2	3	4
2	Croissance des ventes	1	2	3	4
3	Rentabilité	1	2	3	4
4	Part de marché	1	2	3	4

### **B-AVANTAGE CONCURRENTIEL :**

Veillez encercler ou marquer la réponse la plus appropriée pour chacun des items ci-dessous :

**B-1** : la manière dont mon entreprise combine et déploie ses actifs / ressources et capacités lui permettant de réduire ses coûts à un niveau hautement compétitif :

**Fortement en désaccord**                                            **Tout à fait d'accord**

1	Actifs technologiques et capacités	1	2	3	4	5
2	Actifs de support et capacités	1	2	3	4	5
3	Actifs financiers et capacités	1	2	3	4	5
4	Actifs réputationnels et capacités	1	2	3	4	5
5	Actifs structurels et capacités	1	2	3	4	5
6	Actifs institutionnels et capacités	1	2	3	4	5
7	Actifs de marché et capacités	1	2	3	4	5

**B2-** la manière dont mon entreprise combine et déploie ses actifs / ressources et capacités lui permettant d'exploiter pleinement toutes les opportunités présentes dans le marché cible

		<b>Fortement en désaccord</b>				<b>Tout à fait d'accord</b>
1	Actifs technologiques et capacités	1	2	3	4	5
2	Actifs de support et capacités	1	2	3	4	5
3	Actifs financiers et capacités	1	2	3	4	5
4	Actifs réputationnels et capacités	1	2	3	4	5
5	Actifs structurels et capacités	1	2	3	4	5
6	Actifs institutionnels et capacités	1	2	3	4	5
7	Actifs de marché et capacités	1	2	3	4	5

**B3-** la manière dont mon entreprise combine et déploie ses actifs / ressources et capacités lui permettant de se défendre contre toutes les menaces concurrentielles connues :

		<b>Fortement en désaccord</b>				<b>Tout à fait d'accord</b>
1	Actifs technologiques et capacités	1	2	3	4	5
2	Actifs de support et capacités	1	2	3	4	5
3	Actifs financiers et capacités	1	2	3	4	5
4	Actifs réputationnels et capacités	1	2	3	4	5
5	Actifs structurels et capacités	1	2	3	4	5
6	Actifs institutionnels et capacités	1	2	3	4	5
7	Actifs de marché et capacités	1	2	3	4	5

**C-LA VALEUR :**

Veillez encercler ou marquer la réponse la plus appropriée pour chacun des items ci-dessous :

**C-1 :** compte tenu des ressources dont mon entreprise dispose et auxquelles elle a accès, si elle possédait d'autres capacités, elle pourrait réduire davantage ses coûts

		<b>Fortement en désaccord</b>				<b>Tout à fait d'accord</b>
1	Capacités à exploiter les actifs technologiques	1	2	3	4	5
2	Capacités à exploiter les actifs de support	1	2	3	4	5
3	Capacités à exploiter les actifs financiers	1	2	3	4	5
4	Capacités à exploiter les actifs réputationnels	1	2	3	4	5
5	Capacités à exploiter les actifs structurels	1	2	3	4	5

6	Capacités à exploiter les actifs institutionnels	1	2	3	4	5
7	Capacités à exploiter les actifs de marché	1	2	3	4	5

**C2-** compte tenu des capacités de mon entreprise, si elle possédait ou si elle avait accès à d'autres actifs/ressources, elle pourrait réduire davantage ses coûts.

**Fortement en désaccord**            **Tout à fait d'accord**

1	Actifs technologiques	1	2	3	4	5
2	Actifs de support	1	2	3	4	5
3	Actifs financiers	1	2	3	4	5
4	Actifs réputationnels	1	2	3	4	5
5	Actifs structurels	1	2	3	4	5
6	Actifs institutionnels	1	2	3	4	5
7	Actifs de marché	1	2	3	4	5

**C3-** compte tenu des ressources dont mon entreprise dispose et auxquelles elle pourrait avoir accès, si mon entreprise avait accès à d'autres capacités, elle pourrait mieux exploiter les opportunités de marché cible

**Fortement en désaccord**            **Tout à fait d'accord**

1	Capacités à exploiter les actifs technologiques	1	2	3	4	5
2	Capacités à exploiter les actifs de support	1	2	3	4	5
3	Capacités à exploiter les actifs financiers	1	2	3	4	5
4	Capacités à exploiter les actifs réputationnels	1	2	3	4	5
5	Capacités à exploiter les actifs structurels	1	2	3	4	5
6	Capacités à exploiter les actifs institutionnels	1	2	3	4	5
7	Capacités à exploiter les actifs de marché	1	2	3	4	5

**C4-** Compte tenu des capacités de mon entreprise, si mon entreprise possédait ou avait accès à d'autres actifs / ressources, elle pourrait mieux exploiter les opportunités de marché ciblées.

**Fortement en désaccord**            **Tout à fait d'accord**

1	Actifs technologiques	1	2	3	4	5
2	Actifs de support	1	2	3	4	5
3	Actifs financiers	1	2	3	4	5
4	Actifs réputationnels	1	2	3	4	5
5	Actifs structurels	1	2	3	4	5
6	Actifs institutionnels	1	2	3	4	5
7	Actifs de marché	1	2	3	4	5

**C5-** compte tenu des ressources dont mon entreprise dispose et auxquelles elle a accès, si mon entreprise avait accès à d'autres capacités, elle pourrait mieux se défendre contre les menaces concurrentielles connues :

**Fortement en désaccord**            **Tout à fait d'accord**

1	Capacités à exploiter les actifs technologiques	1	2	3	4	5
2	Capacités à exploiter les actifs de support	1	2	3	4	5
3	Capacités à exploiter les actifs financiers	1	2	3	4	5
4	Capacités à exploiter les actifs réputationnels	1	2	3	4	5
5	Capacités à exploiter les actifs structurels	1	2	3	4	5
6	Capacités à exploiter les actifs institutionnels	1	2	3	4	5
7	Capacités à exploiter les actifs de marché	1	2	3	4	5

**C6-** Compte tenu des capacités de mon entreprise, si mon entreprise possédait ou avait accès à d'autres actifs / ressources, elle pourrait mieux se défendre contre les menaces concurrentielles connues

**Fortement en désaccord**            **Tout à fait d'accord**

1	Actifs technologiques	1	2	3	4	5
2	Actifs de support	1	2	3	4	5
3	Actifs financiers	1	2	3	4	5
4	Actifs réputationnels	1	2	3	4	5
5	Actifs structurels	1	2	3	4	5
6	Actifs institutionnels	1	2	3	4	5
7	Actifs de marché	1	2	3	4	5

#### **D-LA RARETE**

Veillez encercler ou marquer la réponse la plus appropriée pour chacun des items ci-dessous :

**D1-**Par rapport aux entreprises ayant des capacités similaires, mon entreprise les utilise pour exploiter différents actifs/ressources lors de la tentative de réduire les couts, exploiter les opportunités du marché et/ou se défendre contre les menaces concurrentielle

**Fortement en désaccord**            **Tout à fait d'accord**

1	Actifs technologiques	1	2	3	4	5
2	Actifs de support	1	2	3	4	5
3	Actifs financiers	1	2	3	4	5
4	Actifs réputationnels	1	2	3	4	5
5	Actifs structurels	1	2	3	4	5
6	Actifs institutionnels	1	2	3	4	5
7	Actifs de marché	1	2	3	4	5

**D2-** Comparé aux autres entreprises possédantes ou qui ont accès à des actifs/ressources similaires, mon entreprise les exploite avec des capacités très variées lorsqu'elle tente de réduire ses coûts, exploiter les opportunités du marché et/ou se défendre contre les menaces concurrentielles.

**Fortement en désaccord**            **Tout à fait d'accord**

1	Capacités à exploiter les actifs technologiques	1	2	3	4	5
2	Capacités à exploiter les actifs de support	1	2	3	4	5
3	Capacités à exploiter les actifs financiers	1	2	3	4	5
4	Capacités à exploiter les actifs réputationnels	1	2	3	4	5
5	Capacités à exploiter les actifs structurels	1	2	3	4	5
6	Capacités à exploiter les actifs institutionnels	1	2	3	4	5
7	Capacités à exploiter les actifs de marché	1	2	3	4	5

**D3-** Par rapport aux concurrents, mon entreprise exploite des combinaisons très uniques des actifs/ressources et capacités lorsqu'elle tente de réduire ces coûts, exploiter les opportunités du marché et/ou se défendre contre les menaces concurrentielles.

**Fortement en désaccord**            **Tout à fait d'accord**

1	Actifs technologiques et capacités	1	2	3	4	5
2	Actifs de support et capacités	1	2	3	4	5
3	Actifs financiers et capacités	1	2	3	4	5
4	Actifs réputationnels et capacités	1	2	3	4	5
5	Actifs structurels et capacités	1	2	3	4	5
6	Actifs institutionnels et capacités	1	2	3	4	5
7	Actifs de marché et capacités	1	2	3	4	5

## E-HOSTILITE DE L'ENVIRONNEMENT

Veillez encercler ou marquer la réponse la plus appropriée pour chacun des items ci-dessous :

Très sûr, peu de menaces pour la survie et le bon fonctionnement de ma firme		←————→			Très risqué, un faut pas peut signifier l'échec de mon entreprise	
1	2	3	4	5	6	7

Riche en investissements et opportunités de marketing		←————→			Très risqué, un faut pas peut signifier l'échec de mon entreprise	
1	2	3	4	5	6	7

Un environnement que mon entreprise peut contrôler et manipuler à son propre avantage, comme une entreprise dominante dans une industrie avec peu de concurrence et peu d'obstacles		←————→			Un environnement très dominant dans lequel les initiatives de mon entreprise comptent peu vis-à-vis de la concurrence, et les forces politiques et technologiques	
1	2	3	4	5	6	7

## F-CAPACITES :

Veillez encercler ou marquer la réponse la plus appropriée pour chacun des items ci-dessous :

Une évaluation de l'impact sur vos capacités à réduire les couts, exploiter les opportunités de marché et/ou se défendre contre les menaces concurrentielles :

Un impact peu  
Significatif

un impact  
significatif

1	Processus interne de R&D et de sélection des nouvelles technologies (capacité de détection)	1	2	3	4	5
2	Processus d'exploitation des évolutions technologiques et scientifiques externes (capacité de détection)	1	2	3	4	5
3	Processus d'identification des collaborateurs potentiels, des clients et fournisseurs qui sont actifs dans les activités d'innovation (capacité de détection)	1	2	3	4	5
4	Identification et compréhension des besoins des clients, et les segments de marché à cibler (capacité de détection)	1	2	3	4	5
5	La sélection de l'architecture du produit et les business modèles associés. (capacité à saisir)	1	2	3	4	5
6	Sélection des protocoles de prise de décision (capacité à saisir)	1	2	3	4	5
7	La sélection ou la définition des frontières de l'entreprise (capacité à saisir)	1	2	3	4	5
8	La construction d'une loyauté et d'un engagement des individus (capacité à saisir)	1	2	3	4	5
9	La décentralisation et la décomposabilité de la décision (reconfiguration)	1	2	3	4	5
10	La gouvernance de l'entreprise qui permet l'apprentissage et la génération des nouvelles connaissances : Atteindre l'alignement incitatif, minimiser les problèmes d'agence (reconfiguration)	1	2	3	4	5
11	Le management de la co-spécialisation (reconfiguration)	1	2	3	4	5
12	Le management de la connaissance (knowledge management) (reconfiguration)	1	2	3	4	5

Je vous remercie infiniment pour votre coopération et pour le temps que vous avez accordé à cette étude. S'il vous plaît assurez-vous que vous avez terminé tous les éléments.