

La formulation de la stratégie dans l'approche basée sur les compétences entre adaptation et changement

The formulation of the strategy in the skills-based approach between adaptation and change

AMARI Salah Eddine Sofiane^{1*}, MOKHEFI Amine²

¹ Ecole Normale Polytechnique d'Oran, amarisofiane@yahoo.fr

² Université de Mostaganem, mokhefiamine@yahoo.fr

Reçu le: .../.../2020

Accepté le: .../.../2020

Publié le: .../.../2020

Résumé:

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

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

L'objectif de cet article est de montrer brièvement l'apport apporté par l'approche basée sur les compétences dans la formulation de la stratégie en management stratégique. Se propose-t-elle comme un complément à l'approche classique ou bien au contraire un dépassement et une remise en cause.

Le papier suivant est composé de trois parties. Dans la première partie de notre travail on mettra l'accent sur la théorie basée sur l'activité (théorie industrielle), et notamment les travaux de Porter sur la réalisation d'un avantage concurrentiel et plus précisément le modèle des cinq forces concurrentielles, ainsi que les critiques apportées à ce modèle. La deuxième partie sera consacrée à la présentation de la théorie basée sur les ressources, son évolution et sa vision dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. La troisième partie quant à elle, sera consacrée à la manière avec laquelle la firme élabore sa stratégie dans la logique de l'approche basée sur les compétences.

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

1. Introduction:

Partant du constat que la plupart des réussites récentes en matière de stratégie sont difficile à expliquer à partir des stratégies basées sur l'activité. Hamel et Prahalad (1989) tentent d'expliquer ce phénomène en se basant sur l'exemple des firmes japonaises qui se trouvaient au départ dans des positions défavorables, mais qui ont su comment faire pour gagner des parts de marchés qui étaient dominaient par les firmes occidentales.

Le modèle classique se trouvait incapable d'expliquer la réussite de ces firmes japonaises dans l'obtention d'un avantage concurrentiel.

Hamel et Prahalad (1989) expliquent ce succès par la volonté de ces firmes de dépasser les logiques occidentales classiques dans l'obtention d'un avantage concurrentiel. Elles ont montrées que dans un environnement qui change en permanence, la clé du succès ne se trouve pas dans l'adéquation avec les facteurs clés du succès, mais dans la modification des règles de jeu établies.

Cette capacité de modifier et de changer les règles du jeu concurrentiel se basait sur un élément primordial qui est la compétence-clé.

Cependant, les travaux successifs de Porter ont eu un impact immédiat. Ils sont focalisés sur l'importance de l'environnement externe dans la compétitivité des firmes qu'ils appréhendent à partir d'une réflexion sur les sources de l'avantage concurrentiel.

2. L'approche basée sur l'activité et l'obtention d'un avantage concurrentiel

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

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

2.1 Les cinq forces concurrentielles :

Dans toute industrie, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces dont l'intensité détermine un niveau de rentabilité moyen influençant cette l'attractivité de cette industrie. Autrement dit, le poids de ces cinq forces

permet de déterminer la capacité des firmes en présence dans une industrie donnée à dégager un profit.

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

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

a. La menace de nouveaux entrants (nouveaux concurrents):

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

b. La rivalité entre les concurrents :

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

c. La menace des produits de substitution :

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

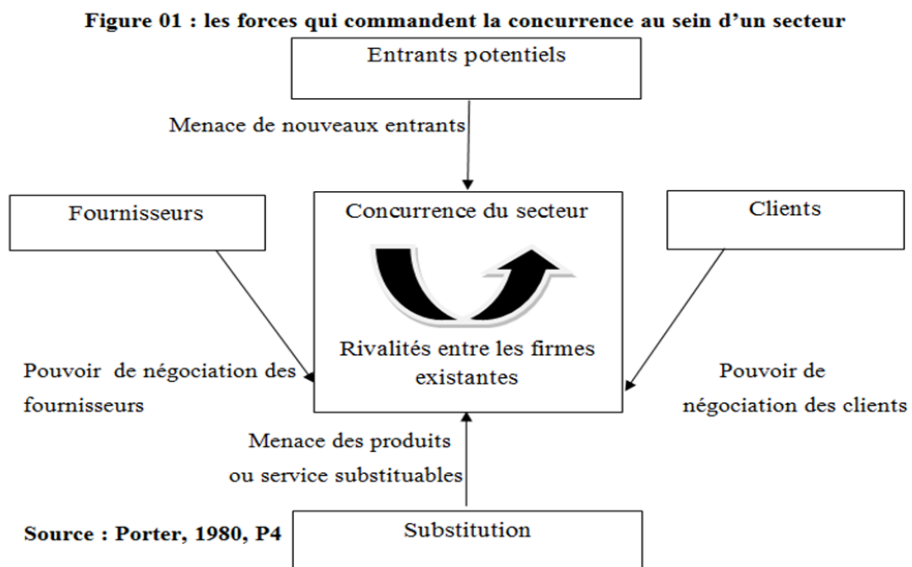
d. Les pouvoir de négociation des fournisseurs :

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

e. Les pouvoir de négociation des clients:

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

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



2.2 Les stratégies de bases

Ainsi, la firme qui cherche à acquérir ou à conserver son avantage concurrentiel, doit impérativement prendre en considération ses forces et ses faiblesses par rapport aux opportunités et aux menaces que représente son environnement concurrentiel. « **Trois grandes catégories de démarche stratégique, adaptés aux cinq forces de la concurrence, peuvent permettre à une firme de surclasser avec bonheur les autres firmes d'un secteur : 1-**

une domination globale au niveau des coûts, 2- une différenciation, 3- une concentration de l'activité » (Porter, 1982, P.P 37,38)

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

a. La différenciation :

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

b. La domination au niveau des coûts :

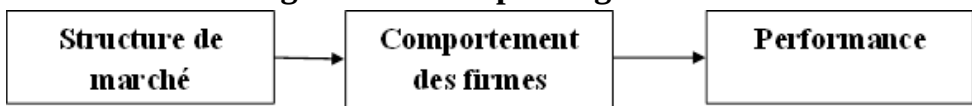
la firme oriente son effort principalement vers la réduction de ses coûts complets (conception, fabrication...), car son avantage concurrentiel dépend de la minimisation de ses coûts.

c. Et enfin la concentration (appelée encore stratégie de niche) :

la firme concentre ses efforts sur un segment de marché. Cela conduit à choisir également dans ce créneau une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation, pour s'assurer un leadership de prix et/ou de quantités sur ce segment.

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

Figure n° 02 : le paradigme S.C.P



Source : Moati, 1999, P280

2.3 Les limites de l'approche basée sur l'activité :

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

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

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

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

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

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

Ces résultats constituent les prémisses empiriques de l'approche fondée sur les ressources, car elle met l'accent sur le rôle important que joue les éléments internes. Elles orientent progressivement les chercheurs vers des concepts nouveaux tels que la possession de ressources

stratégiques et leurs impacts dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable et ce quel que soit le secteur d'activité.

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

3. L'approche fondée sur les ressources

L'approche basée sur les ressources propose un modèle d'analyse en rupture avec les approches traditionnelles. Elle possède des racines qui remontent au 19^{ème} siècle, comme le fait rappeler (Huault et al, 2007). En effet, Ricardo (1817) avait déjà remarqué que les récoltes différées en raison de l'hétérogénéité des ressources telles que la fertilité naturelle des champs et leur éloignement des marchés. Il en déduit qu'avec le même prix de vente certains agriculteurs obtient des rentes supérieures aux autres en raison de leur faible coût de production.

Cette approche a connu son développement au cours des années quatre-vingt par l'article fondateur publié en 1984 par Wernerfelt, par la suite nombre de chercheurs se sont intéressés à cette théorie (Barney, 1986 ; Dierickx et Cool 1989 ; Peterfa 1993...).

Cependant, les notions principales évoquées par ces auteurs telles que (ressources, rente, rareté...) trouvent leurs racines dans des travaux plus anciens comme Selznick (1957) ; Demsetz (1958)...ou de manière plus explicite dans les travaux Penrose (1959) sur la théorie de la firme qui met l'accent sur les ressources tangibles et intangibles pour expliquer l'existence et la croissance de la firme.

Mais cette théorie n'a connu son véritable essor que suite à l'article fondateur publié par Wernerfelt (1984) où le terme théorie basée sur les ressources est pour la première fois utilisé dans une revue académique.

Le point de départ de Wernerfelt (1984) est le constat qu'il existe une hétérogénéité en matière de possession des ressources entre les firmes concurrentes au sein d'une même industrie. Cette différence entre les firmes est la base de la différence de performance.

Une des principales sources de l'avantage concurrentiel est la capacité de la firme à posséder et à bien exploiter les ressources. Ces ressources peuvent être technologiques, physiques,... et bien sûr humaines, l'important est qu'elles ne soient pas facilement transférables d'une firme à l'autre. Au plan stratégique, la firme doit œuvrer pour assurer son accès aux ressources qu'elle estime cruciales : les « ressources clés » ou pour les développer en interne.

3.1. Ressources, marché et avantage concurrentiel

On s'inspirant de ce constat plusieurs auteurs ont transposés cette théorie et ont essayé de la rendre opérationnelle (Dierickx et Cool 1989 ; Barney 1991 ; Peterfa 1993...)

Deux courants complémentaires tentent d'expliquer la source de l'avantage concurrentiel et l'hétérogénéité entre les firmes :

- Le premier courant basé sur les conditions du marché (Pétéraf, 1993)
- Et le second sur les caractéristiques des ressources (Barney, 1991)

a. Les conditions du marché et avantage concurrentiel

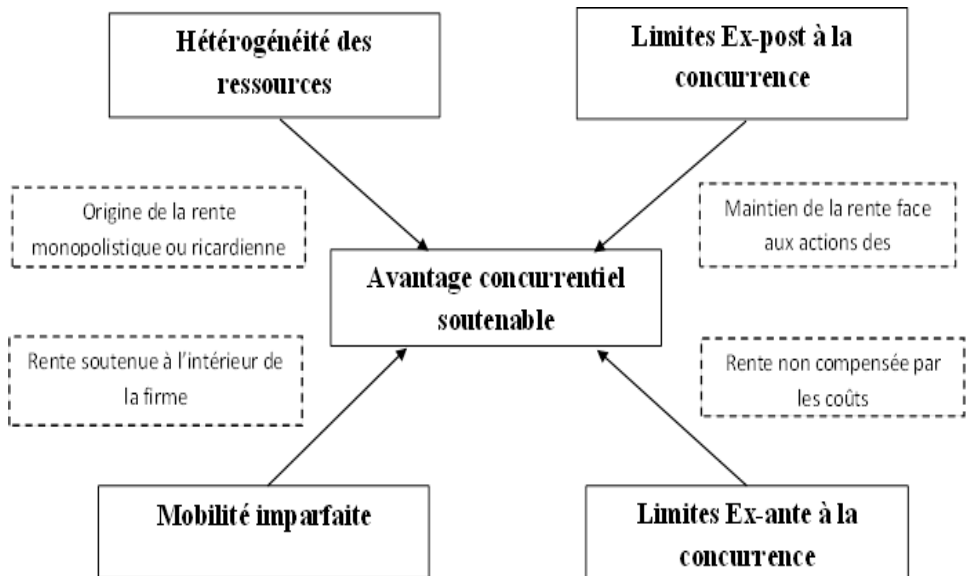
caractéristiques, qui doivent être vérifiées de manière simultanée (figure n°03).

- L'hétérogénéité : il existe une hétérogénéité entre les firmes en matière de possession des ressources, et par conséquent, elles sont en mesure soit de valoriser des facteurs de production supérieurs (rentes ricardiennes), soit d'avoir une position favorable sur le marché (monopole par exemple)
- L'existence de limites ex-poste : ce que (Rumelt, 1984) appelle des mécanismes isolants qui empêchent les concurrents d'imiter la

stratégie gagnante, dans le but que les rentes soient soutenus et la valeur durable une fois les ressources acquise.

- Les barrières à la mobilité imparfaite : la première firme à en acquérir une ressources possède un avantage du moment qu'elle est en mesure d'établir une position défendable (Wernerfelt, 1984). Ces ressources ne peuvent pas toujours faire l'objet d'une transaction.
- Les limites ex-ante : les configurations de ressources permettant d'établir un avantage concurrentiel ne sont pas connaissables à priori.

Figure n° 03 : les quatre piliers de l'avantage concurrentiel soutenable



Sources: Peteraf, 1993, p 186

b. -Caractéristiques des ressources et l'obtention d'un avantage concurrentiel

Dans une perspective complémentaire, la plupart des auteurs définissent les conditions de l'obtention d'un avantage concurrentiel durable à partir des caractéristiques des ressources (Barney 1991 ; Tywoniak 2007). Pour cela il existe six conditions, les quatre premières

sont proposées par (Barney, 1991), tandis que les deux autres par (Tywoniak, 2007).

En effet, (Barney, 1991) propose son fameux modèle VRIN d'analyse des ressources, qui veut dire : valeur, rareté inimitable, non-substantialité. Complété par (Tywoniak, 2007).

- Valeur : une ressource, voire une compétence doit avoir de la valeur pour la firme, car elle peut lui permettre de profiter des opportunités ou de neutraliser les menaces de l'environnement.
- Rare : la ressource ou la compétence doit être détenue de préférence par une seule firme ou un nombre restreint de firmes.
- Imitation : la ressource voire la compétence, doit être difficilement imitable. La manière de faire d'une firme sont difficilement imitable par les concurrents si les mécanismes à l'origine de l'obtention d'une performance supérieur ne sont pas clairement identifiable (Lippman et Rumelt, 1982).
- La longévité : la ressource ou la compétence doit avoir une durée de vie importante.
- La substitution : la ressource ne doit pas être substituable aisément, et ceci dans le but de conserver sa valeur. En effet, le stock d'actifs d'une firme peut devenir obsolète du fait d'un stock d'actifs différent d'un concurrent qui permet d'offrir un produit créant une valeur supérieure pour le client. (Dierickx et Cool, 1989)
- « Dell a substitué l'actif « réseau de distribution » que possédait des entreprises comme IBM, en vendant uniquement des micro-ordinateurs par correspondance. » (Arrègle, 1996). Aussi, pour que ressources, voire des compétences soient stratégiques, il est souhaitable qu'elles soient difficilement substituables.
- Appropriation : selon Barney [1995] afin d'établir un avantage concurrentiel, la firme doit organiser ses processus et sa structure afin de réaliser la valeur potentielle de ses ressources et compétences cardinales. Grant [1991] et Collis & Montgomery [1995] insistent également sur les droits de propriété et la nécessité de s'approprier le surplus résultant de l'exploitation d'une ressource ou compétence

cardinale (ou au moins une partie du surplus supérieure au coût d'exploitation de la ressource). (Tywoniak, 2007)

Dans ce contexte, il faut que la ressource, voire la compétence respecte ces six conditions afin de réaliser un avantage concurrentiel durable.

3.2. Apports et limites de l'approche basée sur les ressources

Les stratégies basées sur les ressources internes de la firme introduisent une sorte de liberté dans l'action de la firme c'est-à-dire dans l'élaboration de sa stratégie pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable plutôt que de rester dans des logiques déterministes.

La prise en compte des ressources internes et l'intérêt accordé à ces dernières dans les actions de la firme, permet une analyse plus ou moins équilibrée de la stratégie de la firme.

Cependant, on reproche à cette approche de se reposer sur des concepts invisibles qui ne sont pas observable. En plus, cette théorie n'apporte pas grande chose aux firmes qui ne sont en mesure de posséder et d'exploiter des ressources spécifiques (valeur, rareté inimitable, non-substantialité...).

Par ailleurs, l'approche ressources ne remet pas en cause l'approche basée sur l'activité, mais elle se présente plus comme un complément

4. La formulation de la stratégie dans l'approche basée sur les compétences

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

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

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

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

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

4.1 La prise en compte du passé de la firme

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

4.2 Etre clairvoyant

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

En effet, cette anticipation qui « *anime les programmes de renforcement des compétences, qui assure la cohérence des investissements, qui oriente les décisions en matière d'alliance stratégique et d'acquisitions et empêche l'entreprise de se lancer dans des associations douteuses* » (Hamel et Prahalad, 1994, p 83)

Aussi, la firme devra anticiper les besoins des consommateurs et imaginer la nature des marchés futurs « *Les besoins exprimés par les clients ne sortent pas de nulle part, et les clients ne passent pas autant de temps que les entreprises à se demander quels sont leurs besoins. Ils*

passent encore moins de temps à se demander quels seront leurs besoins dans cinq, dix ou quinze ans. Bien peu d'entreprises comprennent qu'il s'agit moins de satisfaire les besoins des clients que de les définir. Alors que chacun sait que les entreprises qui satisferont le mieux les besoins des clients seront inmanquablement celles qui les auront inventés, définis, esquissés est construits » (Hamel et Prahalad, 1989, p 111)

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

4.3 Intention stratégique

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

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

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

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

Cette volonté de transformer l'environnement avec des ressources plus ou moins modeste va créer un gap entre la situation souhaitée et la situation

actuelle qui engendra une tension qui va démultiplier l'utilisation des ressources existantes.

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

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

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

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

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

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

4.4 L'architecture stratégique

La quatrième et dernière étape dans l'élaboration de la stratégie dans l'approche fondée les compétences est l'architecture stratégique. Hamel et Prahalad définisse cette dernière comme étant « **la carte routière de l'avenir qui identifie les compétences centrales à bâtir et les technologies sous-jacentes** » (Hamel et Prahalad, 1990, p 36). Elle est conçue et mise en

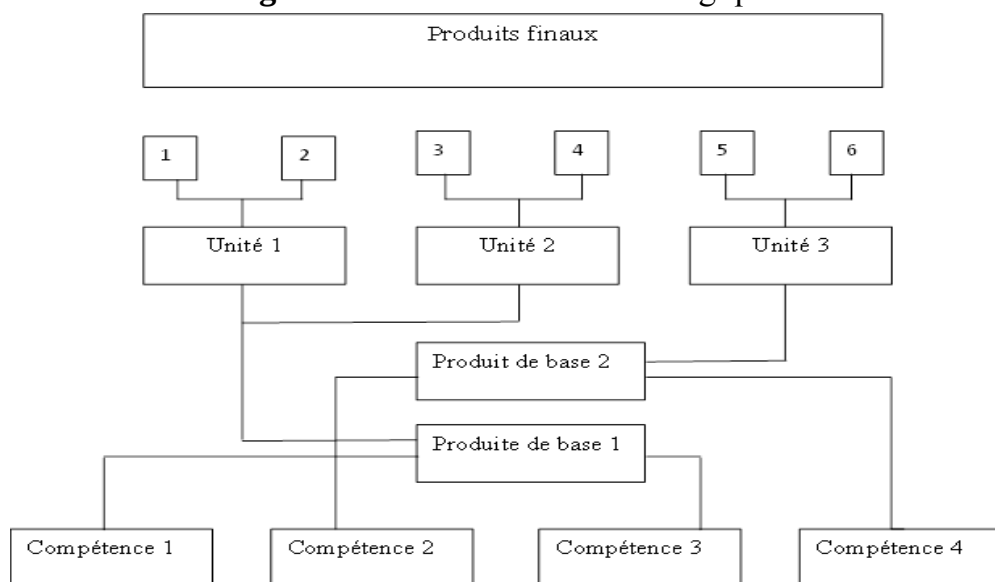
place pour permettre à la firme d'anticiper les changements endogènes et exogènes qui peuvent surgir. Les deux auteurs insistent sur le fait que la firme ne doit pas confondre architecture stratégique et plan détaillé.

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

Cette architecture est composée de trois niveaux. Il est indispensable de distinguer entre ces trois niveaux, car elle met en évidence des espaces concurrentiels différents.

Les deux auteurs, assimilent la firme à un arbre. Ses racines sont les compétences-clés, car la vitalité de l'arbre dépend de la qualité de ses racines. Ces dernières donneront naissance à des branches principales (qui sont les produits de base) ou à des petites branches (qui représentent les unités), qui donneront à leurs tours naissances à des fruits (le produit vendu). Lorsque la racine est bonne (la compétence-clé) elle donnera lieu à des fruits de bonne qualité (le produit vendu). Le lien entre ces deux éléments c'est l'architecture stratégique.

Figure n°04 : l'architecture stratégique



Source : Hamel et Prahalad, 1990, p 81

5. Conclusion:

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

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

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

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

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

6.references :

1. BARNEY JB (1986). "Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework", *Academy of Management Review*, vol.11 (4).
2. HAMEL G., PRAHALAD CK (1989). "Strategic intent", *Harvard Business Review*, vol.67 (3).
3. HAMEL G., PRAHALAD CK (1989), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, n° 3, pp. 79-91.
4. HAMEL G., PRAHALAD CK (1994). "Competing for the Future", *Harvard Business Review*, vol.72 (4).

5. ISTVAN RL (1992). "A new productivity paradigm for competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol.13, pp.525-537.
6. KOENIG, G. (1999), "l'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", *Revue Française de Gestion*, n°97, p. 76-83
7. METAIS, Emmanuel (2000). « La Transformation de l'Environnement Concurrentiel comme Enjeu de l'Approche fondée sur les Ressources: Le Cas du Groupe SEB »
8. METAIS E., ROUX-DUFORT C (1997). "Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégie d'adéquation aux stratégies ", 6 conférence de l'AIMS., Montreal, miméo.
9. METAIS E., SAIÑAS M (2001). "Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée", *Finance, Contrôle, Stratégie*, 4/1, 2001, p. 183-213.
10. METAIS, E (2004). "Stratégie et ressources de l'entreprise", Edition Economica, paris.
11. MOATIP P. (1999), "Méthode d'étude sectorielle", *Cahier de recherche CRÉDOC*, vol.5, n°135, novembre
12. PETERAF MA (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol.14, pp.179-191.
13. Porter, M (1982), "Choix stratégiques et concurrence", Edition Economica,
14. Porter, M, 1996, What is strategy?, *Harvard Business Review*, nov-dec, 61-78.
15. Quelin, B., Arrègle, J-L (2000). "Le management stratégique des compétences", Edition Ellipses.
16. SCMHIDT, A (1993). "Le concept de vision stratégique : tentative de définition, mise en lumière de sa construction, mesure des implications stratégiques, IAE Aix-en-Provence, Université Aix-Marseille III, WP 417.
17. Tywoniak, S. ; 2007, Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique? *Revue Française de gestion*.
18. Wernerfelt, B., 1984, A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 171-180
19. Wernerfelt, B., Montgomery, C.A., 1988, Tobin's q and the importance of focus in firm performance, *American Economic Review*, 1, March, 246-250.