

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



Mémoire présenté de Master en Management des Organisations.

**La relation entre la stratégie globale de l'entreprise
et la gestion des compétences.**

Cas : SPA CONDOR ELECTRONICS

Par : BERKANI Hakim

Encadré par : Pr. AMOKRANE Mustapha

Juin 2019

RÉSUMÉ

Longtemps, la logique de postes a été la base de la gestion du facteur humain dans l'entreprise. Cette logique, et avec le temps, n'a pas pu permettre à cette dernière de s'adapter au alias de son environnement car elle a limité considérablement le rôle des salariés à de simples exécutants. L'évolution de l'environnement auquel sont confrontées l'ensemble des entreprises (environnement en perpétuel transformation) et la rivalité concurrentielle a poussé ces dernières à dépasser cette logique (logique de postes) au profit de la logique de compétences, ce qui a permis à l'entreprise de mieux s'adapter aux mutations socio-économiques de son environnement. Toutefois, les nouvelles théories afférentes au champ du management stratégique ont pris beaucoup d'importance en faisant de la compétence individuelle et collective l'un des leviers privilégiés de création et conservation de l'avantage concurrentiel durable des organisations. Nous avons essayé, à travers notre étude, d'appréhender la relation entre la stratégie globale d'entreprise et la gestion des compétences au sien de CONDOR ELECTRONICS. Notre étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche de compréhension. Donc, nous avons opté pour une approche qualitative. Les résultats obtenus de l'enquête que nous avons menée, nous ont permis de conclure que CONDOR ELECTRONICS a opté pour une stratégie déduite qui s'appuie sur les compétences requises afin de créer et conserver ses avantages concurrentiels.

Mots clés: Capital humain - Compétence - Stratégie - Avantage concurrentiel- Stratégie déduite – Stratégie construite.

ABSTRACT

For a long time, the logic of positions has been the basis of the management of the human factor in the entreprise. This logic, and four over time, could not allow the latter to adapt to the alias of its environment because it has considerably limited the role of employees to mere performers. The evolution of the environment facing all businesses (environment in perpetual transformation) and competitive rivalry pushed them to go beyond this logic (logic of positions) in favor of the logic of skills, which allowed the company to better adapt to the socio-economic changes in its environment. However, the new theories related to the field of strategic management have taken on a lot of importance by making individual and collective competence one of the privileged levers for creating and maintaining the sustainable competitive advantage of organizations. Through this study, we have tried to understand the relationship between global corporate strategy and

skills management within CONDOR ELECTRONICS. Our study is part of a search for understanding. So, we opted for a qualitative approach. The results obtained from the survey we conducted led us to conclude that CONDOR ELECTRONICS has opted for a deduced strategy based on the skills required to create and maintain its competitive advantages.

Key-words: Human capital - Competence - Strategy - Competitive advantage – Strategy Top-down- Strategy Bottom-up.

ملخص

منذ فترة طويلة، كان منطوق الوظائف هو أساس إدارة العامل البشري في المؤسسة. ومع مرور الوقت، هذا المنطق لا يسمح لإدارة الموارد البشرية بالتكيف مع التغيرات البيئية، لأنه يقتصر بشكل كبير على دور الأداء للموظفين فقط، باعتبارهم عمال تنفيذيين. وتبعاً للتغيرات في بيئة الأعمال والتنافس الشديد الذي تعيشه المؤسسات مع محيطها (التحول الدائم للمحيط) دفع إلى تجاوز هذا المنطق (منطق الوظيفة) لصالح منطق الكفاءات، والذي سمح للمؤسسة على التكيف بشكل أفضل مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية في بيئتها. بالإضافة لذلك، فإن النظريات الجديدة المتعلقة بمجال الإدارة الاستراتيجية قد اكتسبت أهمية كبيرة من خلال جعل الكفاءة الفردية والجماعية واحدة من وسائل الدفع المتميزة لخلق والحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات. ومن خلال هذه الدراسة، حاولنا فهم العلاقة بين استراتيجية المؤسسة وإدارة الكفاءات في مؤسسة كوندور الكترونيكس. دراستنا هي جزء من البحث عن الفهم، وهذا من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي. قادتنا النتائج التي تم الحصول عليها من الاستبيان الذي أجريناه إلى استنتاج أن كوندور الكترونيكس قد اختارت استراتيجية التنافسية التي تعتمد على المهارات المكتسبة واللازمة لإنشاء والحفاظ على مزاياها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: العامل البشري – الكفاءة – الاستراتيجية – الميزة التنافسية – الإستراتيجية التنافسية – الاستراتيجية البناءة.

REMERCIEMENTS

Je remercie avant tout **ALLAH** qui m'a donné la force et la volonté pour achever ce travail.

En premier lieu, je tiens à remercier chaleureusement **Dr. AMOKRANE Mustapha** pour son aide, sa disponibilité, son dynamisme et sa gentillesse. Il a su me guider avec un enthousiasme constant et communicatif. Pendant cette année, il m'a témoigné sa confiance. Ses grandes qualités scientifiques et humaines ont été indispensables à l'élaboration de ce mémoire. Pour tout cela, je ne l'en remercierai jamais assez.

Je remercie également l'ensemble du personnel de l'entreprise **CONDOR ELECTRONICS** qui m'ont beaucoup aidé à accomplir ce travail.

J'ai une pensée reconnaissante pour tous mes enseignants qui, tout au long de mes études, ont aiguillonné mon goût pour le Management des Organisations.

Qu'il me soit enfin permis d'exprimer toute ma gratitude à ma grand-mère **Dahlia**, qui a toujours été un soutien à mes côtés. Elle m'a, sans cesse, encouragé et soutenu dans mon travail. C'est grâce à elle que j'ai pu entreprendre mes études dont ce mémoire est l'aboutissement.

Je tiens à remercier ma famille : en particulier ma mère, ma sœur **Hafidha** et mes frères ; **Aziz** et **Amirouche**, pour leur amour et leur soutien sans faille. Je les remercie de m'avoir supporté et encouragé pendant les moments de doute. Je n'aurai jamais pu terminer ce mémoire sans eux.

TABLE DES MATIERES

Résumé.....	i
Remerciements.....	iii
Sommaire.....	iv
Liste des tableaux.....	v
Liste des figures.....	vi
Liste des abréviations.....	vii
Introduction.....	A - C
Chapitre 1 : Revue de littérature et généralité sur la stratégie et la gestion des compétences.....	1
Section 1 : Revue de littérature.....	2
Section 2 : Généralités sur la stratégie d'entreprise.....	4
Section 3 : Généralités sur la gestion des compétences.....	23
Chapitre 02 : le lien entre la stratégie et la gestion des compétences.....	36
Section 01 : Généralité sur les trois approches : « top-down » ; « bottom-up » ; « double processus ».....	37
Section 02 : Les liens entre stratégie et gestion des compétences ; modèle déduit, émergent et mixte.....	45
Chapitre 03 : Méthodologie et contexte de recherche.....	56
Section 01 : Méthodologie de recherche.....	57
Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil « Condor electronics ».....	61
Section 03 : Analyse des données de l'enquête de recherche.....	70
Conclusion.....	88
Bibliographie.....	91
Annexes.....	95

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Les critères d'analyse du diagnostic fonctionnel.....	14
Tableau N°2 : Les quatre critères du modèle VRIN.....	40
Tableau N°3 : La différence entre la stratégie déduite et la stratégie construite...44	
Tableau N°4 : Données clés de l'entreprise CONDOR.....	63
Tableau N°5 : L'historique de l'entreprise Condor.....	65
Tableau N°6 : Analyse SWOT de Condor Electronics.....	69
Tableau N°7 : Tableau No 7 : Evolution de Chiffre d'Affaire et Résultat Net de l'Exercice.....	73
Tableau N°8 : Statistique des 5 dernière années sur la formation.....	80
Tableau N°9 : Evolution des Recrutements 2012/ Fév. 2018.....	82
Tableau N°10 : Evolution du Turn-Over 2014/2017.....	83

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La démarche stratégique.....	8
Figure 2 : La chaîne de valeur d’après M. Porter, 1986.....	15
Figure 3 : L’analyse par les ressources et les compétences.....	17
Figure 4 : Le modèle SWOT.....	18
Figure 5 : La décision stratégique.....	20
Figure 6 : La gestion de compétence.....	28
Figure 7 : Typologie des modèles de gestion des compétences.....	29
Figure 8 : La relation ressources – compétences – avantage concurrentiel.....	39
Figure 9 : Les compétences ou les racines de la compétitivité.....	41
Figure 10 : Les tests d’évaluation de la valeur stratégique des ressources et des compétences.....	49
Figure 11 : Double processus d’alignement et d’investissement à la base de la formulation de la stratégie RH.....	52
Figure 12 : Groupe BENHAMADI.....	62
Figure 13 : Capacités des unités de SPA CONDOR.....	66
Figure 14 : L’importance de DRH dans l’organigramme de Condor.....	68
Figure 15 : Evolutions des Résultat Net de l’Exercice.....	74

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

- **av. J.-C** : Avant Jésus-Christ.
- **BCG** : Boston Consulting Group.
- **BSC** : Balanced Scorecard.
- **CC** : Compétence Collective.
- **CE** : Compétences Environnementales.
- **CI** : Compétence Individuelle.
- **CO** : Compétences Organisationnelles.
- **DRH** : Direction des Ressources Humaines.
- **ENSM** : École Nationale Supérieure De Management.
- **FFOM** : Forces ; Faiblesses ; Opportunités ; Menaces.
- **GRH** : Gestion des Ressources Humaines.
- **MIT** : Massachusetts Institute of Technology.
- **MRC** : Modèle des Ressources et des Compétence.
- **MSRH** : Management Stratégique des Ressources Humaines.
- **PESTEL** : Politiques ; Economiques ; Sociologiques ; Technologiques ; Ecologiques ; Légales.
- **PGPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
- **RBV** : Resource-Based View.
- **SARL** : Société A Responsabilité Limitée.
- **SMART** : Mesurable ; Atteignable ; Réalisable ; limité dans le Temps.
- **SPA** : Société Par Action.

- **SWOT** : Strengths ; Weaknesses ; Opportunités ; Threats.
- **VAE** : Validation des Acquis de l'Expérience.
- **VRIN** : Valorisable ; Rare ; Inimitable ; Non substituable.

INTRODUCTION

Aujourd'hui, l'entreprise vit dans un environnement socio-économique qui exerce une influence importante sur ses pratiques managériales. Ainsi, face à la concurrence accrue imposée par une mondialisation féroce, accélérée par le développement des technologies de l'information et de communication, les organisations tentent inlassablement de se doter de toutes les ressources nécessaires en vue de gagner plus de parts de marché, et de réaliser des profits acceptables dans un environnement concurrentiel exigeant. Le fait d'opérer dans un environnement qui ne cesse d'évoluer pousse l'entreprise à adapter constamment sa stratégie générale ainsi que ces stratégies par domaine relatives à la gestion de la production, la gestion commerciale et celle des ressources humaines aux exigences de son environnement.

Face à un tel environnement économique (mouvant et concurrentiel), l'entreprise doit maîtriser les facteurs clés du succès, afin qu'elle puisse surpasser la concurrence. Depuis longtemps la stratégie organisationnelle est basée sur les ressources physiques, financières et organisationnelles. Car, ces ressources contribuent directement à la création de valeur immédiate par l'entreprise au profit de ses clients. Or que l'approche fondée sur les ressources « Resource-Based View (RBV) » indique clairement que le capital des compétences (ressources humaines) détenues par une entreprise peut être la source d'un avantage concurrentiel certain, d'où l'importance accordée à l'interaction entre la politique générale de l'entreprise et ces compétences.

Au fil du temps, la gestion du « capital humain » a évolué plusieurs fois, elle a fonctionné depuis longtemps sur la base de la « logique de poste » qui limite le rôle des salariés à de simples exécutants, sans disposer de leurs propres savoirs être, ni en amont ni en aval de la situation où ils se trouvent. Ils étaient considérés comme de simples exécutants de plans fixés par les responsables. Mais aujourd'hui la gestion du « capital humain » a pris beaucoup d'importance en faisant de la compétence individuelle et collective l'un des leviers privilégiés pour penser l'adaptation aux mutations socio-économiques, plus rapide et généralement présentées comme de plus en plus difficiles à anticiper « logique de compétence ». **(J.-C. Coulet, 2011, P.2)**

En effet, après l'entrée de l'économie algérienne dans la privatisation et suite à l'avènement de l'économie de marché, il est impératif que les entreprises algériennes viellent à développer les compétences humaines en ligne avec la stratégie de l'entreprise, afin de pouvoir libérer le potentiel de création et d'innovation, ce qui est à

même de leur assurer de relever tous les défis et d'obtenir un avantage concurrentiel certain sur leurs concurrents.

Cependant, à travers notre étude et dans le but d'appréhender la relation entre la stratégie globale de l'entreprise et la gestion des compétences, en vue de mettre l'accent sur le rôle que pourrait jouer les ressources humaines en matière de conception et mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.

Nous tenterons d'apporter des réponses à la problématique suivante :

« Qu'elle est la relation entre la stratégie globale d'entreprise et la gestion des compétences et comment est appréhendée l'articulation entre ces deux éléments au sein de l'entreprise CONDOR ? »

De cette problématique, découlent les questions suivantes :

- **Est-ce que l'entreprise, lors de l'élaboration de sa stratégie globale prend en considération son vivier de compétences ?**
- **Quels sont les rôles attribués à la GRH dans le cadre de la conception et de mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise ?**
- **Comment se construisent et s'articulent les liens entre la stratégie globale d'entreprise et la gestion des compétences au sien de l'entreprise ?**

Afin de mieux répondre à tous nos questionnements, nous avons mis en place les hypothèses suivantes :

- **L'entreprise lors de l'élaboration de sa stratégie globale ne prend pas en considération son vivier de compétences dans le cas de l'application de la stratégie globale.**
- **La gestion des ressources est le moteur principal de l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise.**
- **Le lien entre la stratégie globale et la gestion des compétences au sien de l'entreprise s'articulent autour des compétences acquises et des compétences détenues par les ressources humaines de l'entreprise.**

Pour répondre à ces questionnements et vérifier nos hypothèses, nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

- Nous avons tout d'abord réservé le premier chapitre aux généralités ayant trait à l'aspect théorique de notre étude. Ce dernier comporte trois sections. La première section a été réservée à la revue de littérature que nous avons prévu dans le but d'exprimer l'importance et mettre en avant l'intérêt de notre sujet. La deuxième section, pour sa part, a pour but de développer le cadre conceptuel relatif aux différents concepts de base liés à la stratégie. La démarche stratégique au sein de l'entreprise a été étudiée également. Et en fin, nous avons mis l'accent sur les concepts liés à la gestion des compétences, afin de faciliter et de comprendre notre sujet.
- Le deuxième chapitre est réservé à l'étude de la relation qui lie la stratégie d'entreprise et la gestion des compétences au sein de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons jugé opportun d'aborder deux sections. Tout d'abord, nous avons réservé la première section à l'explication des différentes approches s'intéressant à l'articulation entre la stratégie d'entreprise et la gestion des compétences. Pour conclure et donner une visibilité à notre sujet, la deuxième section s'attache à l'explication du lien entre la gestion des compétences et la stratégie selon chaque approche : « top-down » ; « bottom-up » ; « double processus ».
- Le troisième chapitre aborde le cadre méthodologique et contexte de recherche. Il est composé de trois sections ; la première est consacrée à la méthodologie de recherche, la seconde est réservée à la présentation générale de l'entreprise et enfin la troisième section est consacrée à l'analyse et la discussion des résultats. Nous terminerons enfin notre recherche par des suggestions et des recommandations.

**Chapitre 01 : Revue de littérature et
généralité sur la stratégie et la gestion des
compétences.**

Pour maîtriser l'ensemble des contours de notre sujet, nous avons consacré ce premier chapitre aux généralités ayant trait à l'aspect théorique de notre étude. Cela est à même de nous permettre de définir l'objet de notre recherche qui s'articule principalement sur la relation entre la stratégie d'entreprise et la gestion des compétences. Pour ce faire, nous avons jugé opportun d'aborder les trois points suivants :

- Nous avons tout d'abord réservé la première section à la revue de la littérature, pour mettre en évidence les différents angles d'études de notre sujet de recherche, d'une part et pour mettre en avant l'intérêt de notre sujet d'autre part.
- La deuxième section a été réservée à l'étude de l'évolution de la stratégie d'entreprise à travers le temps ainsi que des différents concepts de base liés à la stratégie. La démarche stratégique au sein de l'entreprise a été étudiée également.
- Pour conclure, nous avons mis l'accent sur les concepts liés à la gestion des compétences au sein de l'entreprise, et qui sont souvent employés justement pour approcher la problématique de notre étude.

Section 01 : Revue de littérature

Afin de pouvoir répondre à notre problématique de recherche, sans pour autant se verser dans une redondance scientifique inutile, il est vital pour nous de bien situer notre sujet par rapport aux recherches antérieures et d'identifier les différents concepts et théories qui constituent la base de notre étude. Cette étape va nous permettre ensuite d'étudier l'alignement entre la stratégie d'entreprise et la gestion des compétences, et ce pour aboutir enfin à la relation qui lie la stratégie et la gestion des compétences au sein de l'entreprise algérienne ?

En réalité, la majorité des travaux scientifiques qui ont approché le sujet de la gestion des compétences au sein de l'entreprise l'on fait souvent en étudiant la relation qui caractérise *la stratégie de l'entreprise et la gestion des compétences*, ce qui a donné naissance au *management stratégique des compétences*.

Afin de mieux répondre à notre problématique principale et mener à bien ce travail de recherche, nous avons, tout d'abord, abordé les notions générales sur la stratégie d'entreprise telles que ; l'évolution, la démarche stratégique...etc. Puis, nous avons expliqué les concepts liés à la gestion des compétences, afin d'éviter toute ambiguïté ou

confusion entre les termes. En fin et pour bien déterminer le lien entre la stratégie et la gestion des compétences, nous avons abordé les trois modèles cités par les chercheurs pour bien déterminer le lien entre la stratégie et la gestion des compétences.

En second lieu, nous avons mis l'accent sur le facteur humain qui est considéré comme partie essentielle et intégrante de l'entreprise. Plusieurs recherches ont démontré que le facteur humain est devenu une partie essentielle et intégrante de l'entreprise « *partenaire stratégique* », il est considéré comme l'un des facteurs clés du succès qui peut donner un avantage compétitif à leurs organisations (**J-M. Peretti, 2016, P.1**). La réflexion sur la réalité du lien entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la stratégie a conduit plusieurs chercheurs à s'interroger sur les relations existantes entre la gestion des compétences et la stratégie. Cette réflexion se situe dans la lignée des travaux fondateurs de Penrose (1959), puis de Wernerfelt (1984), Prahalad et Hamel (1990), Barney (1991), Grant (1991), Collis et Montgomery (1995), ou encore Colbert (2004), qui ont particulièrement étudié le lien entre la stratégie et les compétences (**S. Loufrani-Fedida & B. Aldebert, 2013, P.60**).

Plusieurs recherches jusqu'à ces jours ont mis l'accent sur le besoin d'investir dans le capital humain, car ce dernier est devenue une priorité afin de créer et conserver un avantage concurrentiel durable. Du ce fait là, notre attention s'est portée plus directement sur le l'objet de notre étude, pour déterminer l'articulation entre la stratégie et la gestion des compétences, afin bien de déterminer selon quel modèle (*top-down, bottom-up ou mixte*) cette articulation s'opère dans les entreprises algériennes.

Les raisons et objectifs d'étudier la relation entre la stratégie et la gestion des compétences sont ceux donnés par plusieurs chercheurs (**L. Sabrina et B. Aldebert, 2013 & J. Bootz et autres, 2017**). Dans la même ligne nous citerons les trois modèles de relation entre management des compétences et stratégie qui permettra de comprendre notre problématique en profondeur.

Section 2 : Généralités sur la stratégie d'entreprise

Aujourd'hui, et eu-égard aux alias de l'environnement interne et de l'environnement externe de l'entreprise, pour que l'entreprise puisse assurer sa pérennité et créer de valeur, elle doit maîtriser plusieurs facteurs à mêmes d'influencer la conduite et la performance de de cette dernière, il s'agit en effet de l'extension de la mondialisation, l'intensité de la compétition, le développement technoscientifique... etc.

De ce fait, il est impératif que l'entreprise, pour mieux assurer un avantage concurrentiel, puisse tracer une perspective à long terme, car l'ensemble de ces évolutions imposent aux organisations une adaptation permanente de leur stratégie générale. D'où la nécessité de mettre l'accent sur le modèle de stratégie, qui comprend le diagnostic stratégique de l'organisation, l'évaluation des choix stratégiques et le déploiement stratégique.

1. Stratégie, définitions et concepts :

Le mot « stratégie » est aujourd'hui l'un des plus employés dans le monde de l'entreprise : « vision stratégique », « stratégie industrielle », « stratégie produits », « stratégie commerciale », « stratégie sociale », « stratégie financière », « stratégie d'achat », « stratégie de partenariats », « initiatives stratégiques » ... Etc. Les déclinaisons du mot ne manquent pas. (P. Corda, 2011, P.12)

A la question « *qu'est-ce qu'une stratégie ?* », on peut donner plusieurs types de réponses ;

✓ Définition militaire :

« C'est l'art de combiner l'action de forces militaires en vue d'atteindre un but de guerre ou, plus largement celui de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but. » (P. Corda, 2011, P.12)

✓ Définition de Chandler :

« La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts. » (G. Johnson, 2014, P.3)

✓ **Michael Porter :**

« La stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique. » (G. Johnson, 2014, P.4)

✓ **Définition de STRATEGOR :**

« Élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. » (Jouy-en-Josas, 2004, P.11)

✓ **Aussi, la stratégie est considérée comme :**

« L'ensemble des choix et des décisions qui portent sur les objectifs à long terme, les modalités d'action et l'allocation de ressources et qui ont pour but d'assurer la performance et la pérennité de l'entreprise » (F. Brulhart et autres, 2015, P.XII)

Nous pouvons résumer la notion de stratégie comme étant l'approche adoptée par l'entreprise pour gérer sa relation avec son environnement, elle définit la politique générale et les grands objectifs de l'entreprise afin d'aboutir à un positionnement favorable sur le marché par rapport à ses concurrents.

2. Evolution historique de terme « stratégie » :

Nous allons montrer l'historique de l'apparition de la stratégie et son évolution par des étapes successives dès le début de *500 ans av. J.-C.*

✓ **Jusqu'à la fin des années 1950 : la stratégie a des origines militaires :**

La stratégie est un art très ancien, sans doute pratiqué depuis la nuit des temps. Le grand théoricien militaire chinois **Sun Tzu** a décrit les principes de la guerre dès 500 ans av. J.-C... Quelques siècles plus tard, la bataille de Cana est un superbe exemple d'une stratégie militaire bien conçue et bien exécutée. En effet, en 216 av. J.-C., l'Empire romain, qui s'appuie sur ses nombreuses légions est en difficulté ; la seconde guerre punique est en cours ; Hannibal, le commandant de Carthage est en guerre avec l'Empire romain, et après avoir traversé les Alpes, descend du Nord vers le Sud et traverse les plaines de l'Italie. À Cana, il se heurte aux légions romaines qui sont en nombre beaucoup plus important que ses propres troupes. Il conçoit alors une stratégie qui consiste à prendre

en tenaille les légions romaines en détachant sa cavalerie de chaque côté des légions afin de les attaquer à revers. (J. Ducreux et autres, 2009, P.13).

Du ce fait là, le mot vient du grec *strategos* qui désigne le général, chef de l'armée : de *stratos*, « armée en ordre de bataille », et *ageîn*, « conduire ». (F. Leroy et autres, 2013, P.3) Le terme stratégie est issu du grec *stratêgia* et du latin *strategia*, le mot désigne selon le *Larousse* l'art de combiner l'action de forces militaires en vue d'atteindre un but de guerre ou, plus largement celui de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but. (P. Corda, 2011, P.12)

Par la suite, le mot « stratégie » a été peu utilisé dans la littérature jusqu'au milieu du XIXe siècle. En fait, on retrouve le mot « stratégie » dans le dictionnaire d'Oxford en 1810. Puis, chez le général prussien **Karl Von Clausewitz**, qui publie son *Traité de la Guerre* en 1832 dans lequel il consacre une partie de son ouvrage aux succès militaires de Napoléon. Ainsi, le mot « stratégie » aurait pu être appliqué aux affaires économiques dès cette période en s'appuyant sur les principes de stratégie militaire. Pourtant, il n'en a rien été. (J. Ducreux et autres, 2009, P.14)

✓ **Depuis les années 1950 : l'expression de la stratégie d'entreprise empruntée au domaine militaire.**

Depuis les années 1950-1960, on assiste à une évolution dans la pensée en stratégie. La stratégie d'entreprise a développé ses propres approches et méthodes, bien différentes de la stratégie militaire : elle recouvre les choix fondamentaux d'allocation des ressources que font les entreprises pour atteindre leurs objectifs et se pérenniser. (F. Leroy et autres, 2013, P.3)

Le mot « stratégie » a été utilisé dans un contexte micro-économique au milieu des années 1960, en tout premier lieu par **Alfred Chandler**, professeur au MIT, dans son livre *Strategy and structure*, publié en 1963, puis de manière quasi simultanée en 1965 par **Igor Ansoff**, dans son livre « *Corporate Strategy* » et par **Bruce Henderson**, fondateur du Boston Consulting Group qui est le premier, à articuler les grands principes de la stratégie dans le domaine de l'entreprise. Cette période correspond probablement à une charnière où le monde est passé d'une économie de demande à une économie d'offre. Ainsi, ce n'est que depuis les années 60 que l'on voit dans de nombreux marchés l'offre dépasser une demande en apparence saturée. Il faut donc battre les concurrents aux yeux des clients par

le prix ou la valeur. La stratégie d'entreprise prend alors son essor. (J. Ducreux et autres, 2009, P.14)

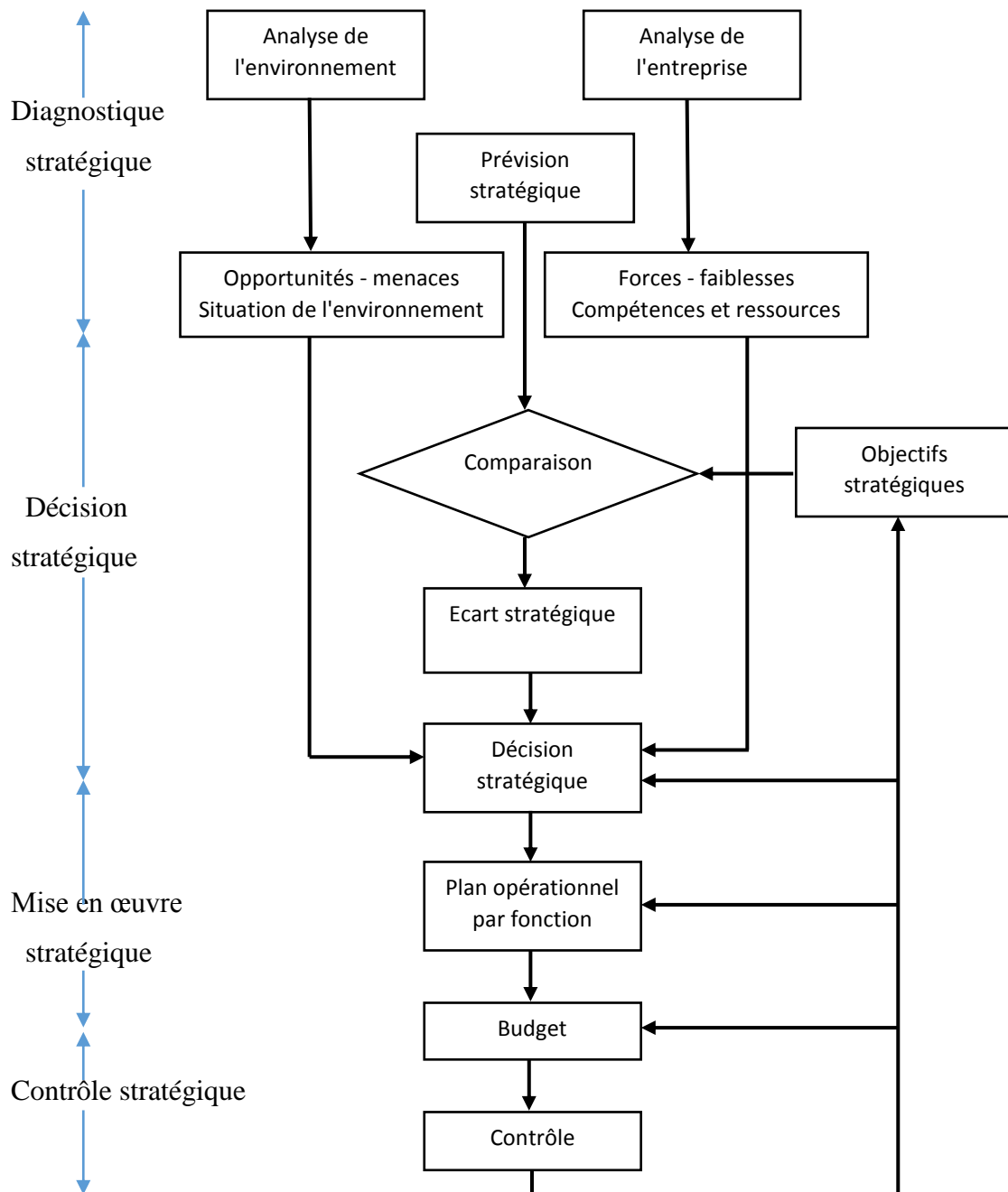
Jusqu'à une période récente, la stratégie pouvait sembler un art facile : les évolutions étaient lentes, les niveaux de rentabilité souvent stables, les marchés bien définis et protégés à l'intérieur de frontières géographiques, les actionnaires peu exigeants, les technologies en progression régulière mais sans rupture majeure. Puis la tourmente est arrivée, la concurrence s'est exacerbée, le rythme de l'innovation et de mondialisation s'est accéléré, la visibilité s'est fortement réduite alors qu'il faut faire des investissements souvent de plus en plus lourds. Les entreprises routinières et peu réactives, voire grassouillettes, ont été balayées ou ont dû se réveiller dans la douleur. Plus que jamais, la stratégie doit impérativement avoir une place de tout premier rang aux côtés de l'opérationnel et demeurer « *l'art de faire mieux que ses concurrents sans avoir nécessairement des ressources supérieures.* » (J. Ducreux et autres, 2009, P.15)

Nous constatons que l'essence de la stratégie, pour la première fois, est caractérisée par la recherche de l'avantage concurrentiel le plus durable possible dans un environnement instable.

3. La démarche stratégique :

L'entreprise se développe dans un environnement incontrôlable et de plus en plus concurrentiel. Afin que cette dernière puisse décrypter son environnement, et maîtriser sa complexité pour choisir la meilleure option, agir et obtenir les meilleurs résultats, elle doit passer par une *démarche stratégique* qui consiste essentiellement en les procédures suivies pour formuler et déployer la stratégie de l'entreprise. *La figure 1* suivante montre ces étapes :

Figure 1 : La démarche stratégique



Source : (J. Helfer & autres, 2013, P.42)

La figure ci-dessus montre que la démarche stratégique est un processus qui se compose de plusieurs étapes, à savoir : diagnostique stratégique ; décision stratégique ; mise en œuvre stratégique ; contrôle stratégique. Nous pouvons résumer les différentes étapes citées comme suit :

3.1. Définition du référentiel stratégique :

Chaque entreprise doit déterminer son référentiel stratégique avant de formuler sa stratégie, cette étape est constituée par la définition de l'activité, de métier (savoir-faire de l'entreprise), de la mission (réponse aux attentes des marchés), et des objectifs de l'entreprise. De ce fait, nous pouvons résumer certain vocabulaire propre à la stratégie comme suit :

✓ ***La vocation et le métier :***

La vocation correspond au rôle que les dirigeants entendent faire jouer à leur entreprise pour répondre aux besoins de l'environnement d'une part et à leurs aspirations, d'autre part. (**J. Helfer & autres, 2013, P.55**)

Le métier est l'expression du but général de l'organisation, il répond généralement à la question apparemment simple mais pourtant souvent ardue : « Quel est notre métier ? ». L'affirmation d'une mission aide les managers à se concentrer sur les éléments fondamentaux de la stratégie. (**G. Johnson & autres, 2014, P.8**)

Ainsi, la mission doit :

- **Être Précise** ; être spécifique ; être expressive ; être claire ; inspirer la stratégie.
- **Répondre aux questions suivantes** : quel est notre métier ? ; quels sont nos clients ? ; que leur apportons-nous ? ; que deviendra notre métier ? (**M. Abdelmalik, 2017**)

✓ ***La vision :***

Est l'état futur souhaité pour l'organisation, ce qu'on veut qu'elle devienne. C'est l'aspiration vers laquelle le stratège (le plus souvent le dirigeant) cherche à focaliser l'attention et l'énergie des membres de l'organisation. La vision répond généralement à la question « Que voulons-nous atteindre ? ». (**G. Johnson & autres, 2014, P.8**)

La vision doit être liée (**M. Abdelmalik, 2017**) :

- à la mission de l'entreprise ;
- aux objectifs de l'entreprise ;
- à la stratégie de développement de l'entreprise.

✓ ***Le périmètre d'activité :***

Est une des dimensions fondamentales de la stratégie. Il concerne les clients, les marchés et le niveau d'intégration verticale. Pour une école ou une université, il s'agit ainsi de déterminer quelles seront les disciplines enseignées, quels diplômes seront

décernés et quelle proportion de l'activité (académique, administrative ou logistique) sera sous-traitée auprès d'intervenants extérieurs. (**G. Johnson & autres, 2014, P.8**)

✓ **Les valeurs :**

Sont les principes qui guident les actions de l'organisation. Ainsi, ils sont matérialisés par les principes moraux qu'elle se fixe de respecter dans la conduite de ses affaires. Elles influencent les comportements que les managers et les employés devraient adopter dans la réalisation de la mission de l'entreprise. (**M. Abdelmalik, 2017**)

✓ **Les objectifs :**

Sont plus précis en termes d'horizon temporel et, de fait, sont le plus souvent quantitatifs. Ils concernent par exemple le niveau de rentabilité ou de part de marché souhaité par une entreprise, ou l'obtention d'une accréditation pour une école. Les objectifs permettent d'introduire plus de disciplines dans la stratégie. La question est ici: « Que voulons-nous obtenir à court terme? » (**G. Johnson & autres, 2014**). Ainsi, les objectifs stratégiques sont des buts fixés par l'organisation en fonction de sa finalité et de ses ressources et de son environnement interne et de son environnement externe. Ces objectifs doivent être des objectifs SMART c'est-à-dire : **S: Spécifique ; M: Mesurable ; A: Atteignable ; R: Réalisable ; T: Limité dans le temps.** (**M. Abdelmalik, 2017**)

3.2. Le diagnostic stratégique :

Le diagnostic stratégique constitue une étape préalable à la conception et à la formulation de la stratégie. Il vise à repérer et analyser les éléments internes et externes à l'organisation, susceptibles d'impacter son développement et sa performance. Il permet à l'entreprise de se situer et de se positionner face à son environnement, à ses marchés, à ses concurrents et à leurs évolutions anticipées. (**F. Brulhart et autres, 2015, P.4**)

Ainsi, constitue la première phase et donne à l'entreprise toutes les indications souhaitables pour confronter ses perspectives avec ses forces et ses faiblesses, ses ressources, ses compétences. (**J. Helfer & autres, 2013, P.43**) Toutefois, le diagnostic stratégique se compose des deux phases suivantes :

3.2.1. Le diagnostic externe :

L'analyse de *l'environnement*¹ a pour objectif de déceler, dans la situation actuelle et dans les évolutions des environnements de l'entreprise, les perspectives susceptibles de lui être favorables et défavorables. (J. Helfer & autres, 2013, P.88)

Le but du diagnostic externe est de repérer les facteurs environnementaux qui ont une influence effective ou potentielle, positive ou négative sur la performance et le développement de l'entreprise. Ces caractéristiques environnementales se présentent sous deux formes (F. Brulhart et autres, 2015, P.5) :

- *Les opportunités* qui, si elles sont exploitées, peuvent favoriser le développement et la compétitivité de l'entreprise.
- *Les menaces*, pouvant remettre en cause la performance de l'entreprise et sa capacité à atteindre ses objectifs.

Toujours en matière d'analyse de l'environnement de l'entreprise, on distingue deux niveaux d'environnement, qui sont (F. Brulhart et autres, 2015, P.6) :

- ✓ *Le macro- environnement*, qui regroupe les éléments généraux qui influencent l'ensemble des entreprises d'un secteur et sur lesquels celles-ci n'ont que peu ou pas de prise à court terme.
- ✓ *Le micro- environnement, qui* rassemble, à son tour, les facteurs et acteurs avec lesquels l'entreprise interagit directement et sur lesquels elle dispose d'un pouvoir d'action. Il se décompose en deux sous catégories : le secteur d'activité et les concurrents directs.

De ce fait, il est donc important que chaque entreprise puisse comprendre dans quel environnement évolue-t-elle. Pour ce faire, elle est obligée de faire appel à plusieurs outils à l'aider à comprendre son environnement. Parmi ces outils, nous pouvons citer :

❖ *PESTEL pour le macro- environnement :*

Le modèle **PESTEL** peut aider à déterminer quelles tendances *politiques (P)*, *économiques (E)*, *sociologiques (S)*, *technologiques(T)*, *écologiques (E)* et *légales (L)* peuvent affecter les organisations. Cette analyse a pour objectif d'identifier les variables

¹ **L'environnement** : est le cadre au sien duquel l'entreprise exerce son activité et se développe. Il est composé d'éléments externes à l'entreprise qui influencent son développement et son potentiel de croissance. (F. Brulhart et autres, 2015, P.5)

pivots, de manière à construire des scénarios sur les évolutions possibles de l'environnement. (**G. Johnson & autres, 2014, P.35,36**)

Ainsi, le modèle **PESTEL** est une méthodologie d'analyse qui permet d'appréhender et d'évaluer, à travers six démentions principales, l'environnement général de l'entreprise dans le but d'identifier les facteurs susceptibles d'influencer, positivement ou négativement, son développement et sa performance. (**F. Brulhart et autres, 2015, P.7**)

Selon (**F. Leroy et autres, 2013, P.32**), on peut utiliser le modèle PESTEL qui a un double objectif, pour :

- Décrire le *macro-environnement* et ses principes composantes ;
 - Comprendre son *évolution future* et les changements prévisibles des facteurs macroéconomiques, sociaux, et environnementaux (au sens écologique).
- ❖ « *La méthode des cinq forces* » et « *Groupes stratégiques* » pour *micro-environnement* :

- *La méthode des cinq forces*, proposée par l'économiste industriel Michael Porter en 1980, est une technique permettant d'analyser de manière systématique et exhaustive l'ensembles des forces et des facteurs qui déterminent la structure concurrentielle d'un secteur. (**F. Brulhart et autres, 2015, P.12**)

Cette analyse a un double objectif, il s'agit d'une part d'évaluer l'attractivité, ou plus précisément le potentiel de rentabilité de l'industrie à long terme, et d'autre part, d'identifier et de comprendre les cinq forces structurelles qui pèsent sur cette rentabilité. Après avoir mené l'analyse, l'entreprise est censée être en mesure d'élaborer une stratégie pour se défendre contre ces cinq forces, voire les infléchir en sa faveur. (**Frédéric Leroy & autres, 2013, P.40**)

Les cinq forces évoquées par Michael Porter sont :

- L'intensité de la concurrence entre les firmes du secteur ;
 - La menace de nouveaux entrants ;
 - La pression des produits ou services de substitution ;
 - Le pouvoir de négociation des acheteurs ;
 - Le pouvoir de négociation des fournisseurs.
- *L'analyse des Groupes stratégiques*, se focalise sur les concurrents directs de l'entreprise. Un groupe stratégique rassemble des entreprises concurrentes

partageant les mêmes caractéristiques, comportements et positionnements stratégiques au sien d'un secteur d'activité. (**F. Brulhart et autres, 2015, P.23**)

Ainsi, les groupes stratégiques consiste à déterminer quelles caractéristiques permettent de constituer des groupes d'organisations à la fois les plus homogènes (à l'intérieur d'un même groupe) et les plus distincts (d'un groupe à l'autre). (**G. Johnson & autres, 2014, P.63**)

Selon (**J. Helfer & autres, 2013, P.109**), les facteurs concurrentiels qui permettent de savoir si l'on se trouve dans le même groupe stratégique qu'un adversaire sont, par exemple :

- La politique de prix élevé ou de pénétration ;
- La recherche d'une vente à haute valeur ajoutée ou au contraire dépouillée ;
- L'étendue de la gamme offerte ;
- La présence ou non à différents niveaux de la filière ;
- Le recours à une vente directe ou indirecte ;
- L'intérêt pour un marché régional ou national.

3.2.2. Le diagnostic interne :

Le diagnostic interne est une méthode d'analyse structurée ayant pour objet de déterminer la capacité stratégique d'une entreprise, c'est-à-dire les ressources, les compétences et les forces sur lesquelles elle va pouvoir s'appuyer pour mettre en œuvre des stratégies de croissances et de développement d'avantages concurrentiels, ce diagnostic se focalise sur l'analyse des caractéristiques internes. (**F. Brulhart et autres, 2015, P.63**)

L'objectif du diagnostic interne est la mise en évidence des forces et faiblesses de l'entreprise qui lui permettront de choisir les stratégies les mieux adaptées a ses ressources et a son potentiel. (**J. Helfer & autres, 2013, P.125**)

Plusieurs méthodes sont utilisées dans cette démarches, parmi lesquelles nous pouvons citer : le diagnostic fonctionnel ; l'analyse de la chaine de valeurs et le diagnostic des ressources et compétences.

❖ L'analyse fonctionnel :

Le diagnostic fonctionnel s'applique particulièrement aux entreprises de petite taille ou spécialisées. Il s'avère en revanche peu adapté aux entreprises ayant des structures organisationnelles de type décisionnel ou matriciel. Cette méthode consiste à évaluer la

position de l'entreprise par rapport à ses concurrents dans chaque domaine fonctionnel. Une position favorable traduira une force, à l'inverse une sous-performance sera synonyme de faiblesse. (F. Brulhart et autres, 2015, P.40)

Les critères d'évaluation devront être établis pour chaque fonction, et peuvent être alors résumé comme suit :

Tableau N° 01 : Les critères d'analyse du diagnostic fonctionnel

Fonction analysée	Exemple de critères d'analyse	Situation par rapport aux principaux concurrents
Diagnostic financier	Rentabilité, solvabilité ; endettement ; flexibilité... etc.	Forces et faiblesses
Diagnostic commercial	- Portefeuille de produits ; - Profondeur et diversité de la gamme de produits ; - Efficacité de la force de vente et des canaux de distribution ; - CA/actif commercial, CA/effectif commercial, nombre total de clients... etc.	Forces et faiblesses
Diagnostic fonction de production	- Capacité de production ; - Qualité des équipements ; - Niveaux et structures des coûts ; - Valeur de la production/effectif de production... etc.	Forces et faiblesses
Diagnostic de la fonction R&D	- Potentiel de nouveaux produits ; - Capacité à innover ; - détention de brevets ; - Dépenses R&D/CA... etc.	Forces et faiblesses
Diagnostic de la fonction logistique	- Nombre d'entrepôts et de sites de stockage ; - Coûts logistique ; - Valeur du stock ; - Nombre de retards/nombre de livraisons... etc.	Forces et faiblesses

Source : (F. Brulhart et autres, 2015, P.41)

❖ *La chaîne de valeur :*

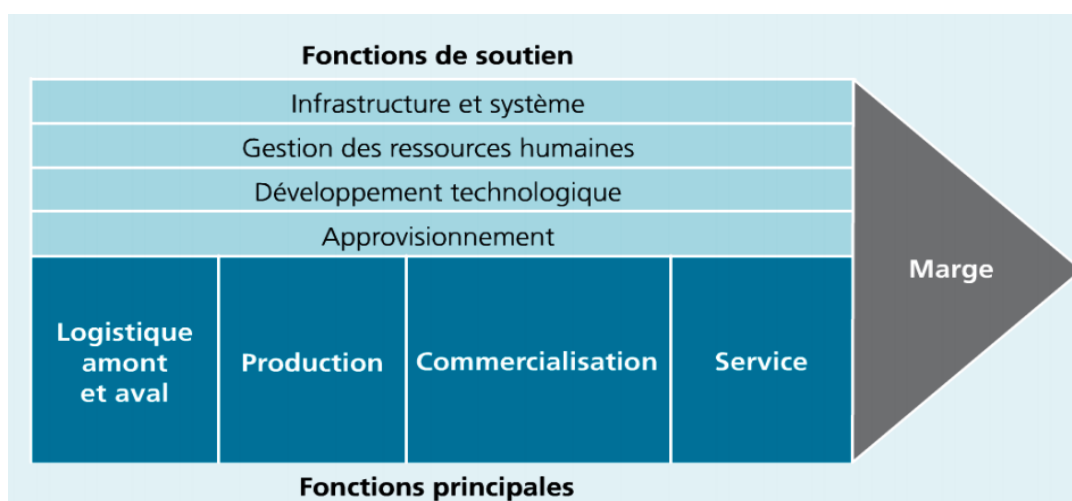
La chaîne de valeur est une méthodologie développée par *Michael Porter* pour analyser le processus de création de valeur au sein de l'entreprise.

La chaîne de valeur permet d'analyser comment l'entreprise organise-t-elle ses activités. Elle décompose l'activité de l'entreprise en éléments qui explique les coûts et qui contribuent à la valeur finale du produit ou du service. (F. Lorey, 2012, P.29)

Selon, (F. Brulhart et autres, 2015, P.42) la chaîne de valeur a pour objectifs :

- De décomposer les différentes étapes du processus de production qui permet à une firme de générer la valeur pour le client et/ou de réduire ses coûts.
- Puis d'identifier les étapes qui contribuent significativement à sa marge bénéficiaire.

Figure 2 : La chaîne de valeur d'après M. Porter, 1986



Source : (F. Brulhart et autres, 2015, P.44)

La *figure 2* montre que la chaîne de valeur décompose l'entreprise en deux types d'activités (Franch Brulhart, 2009, P.74) :

- *Les activités principales* (ou fonctions opérationnelles) qui sont directement créatrices de valeur et qui incluent généralement sur les fonctions d'achat, logistique, production ou commercialisation.
- *Les activités soutien* (ou fonctions supports) sont au service des activités principales et facilitent le bon fonctionnement des étapes opérationnelles. Elles incluent par exemple la fonction finance, gestion des ressources humaines... etc.

Nous pouvons conclure que cette méthode divise les activités de l'entreprise en « *activités principales* » qui sont directement impliquées dans la création de valeur pour le client et « *activités de soutien* », ce qui permet de :

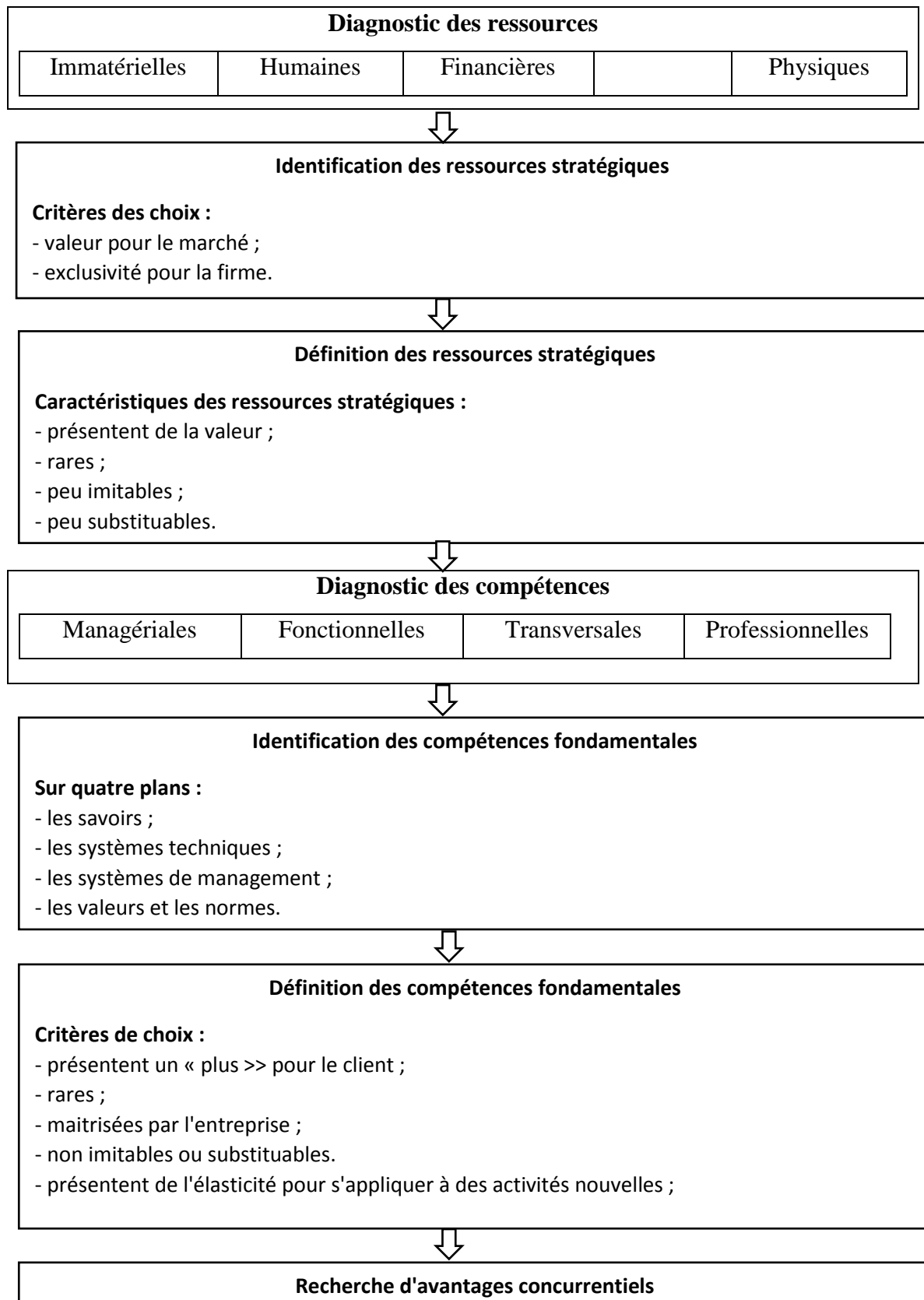
- D'analyser et déterminer les principales sources internes de *création de valeur* et d'*avantage concurrentiels* ;
- Externaliser les activités non génératrices de valeur ;
- Reconfigurer la chaîne de valeur ;
- Procéder au ré-engineering des processus.

❖ *Le diagnostic des ressources et compétences :*

Cette méthode de diagnostic interne a été réellement formalisée au début des années 1990, elle vise à identifier les déterminants les plus fondamentaux de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Elle repose sur l'idée que la performance ne réside pas tant dans les activités et les caractéristiques des produits de l'entreprise car elle peut résider aussi dans les éléments plus abstraits et moins visibles : les ressources et les compétences. (F. Brulhart et autres, 2015, P.52)

Ainsi, les ressources sont définies comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre. L'avantage concurrentiel d'une entreprise dépend de ses ressources et de ses compétences. Leur diagnostic est donc essentiel, afin d'avoir une idée des plus précises possibles sur les capacités stratégiques de l'entreprise. Cette analyse permet de comprendre pourquoi, dans un même secteur, grâce à des conditions concurrentielles identiques, et avec des stratégies comparables, certaines entreprises réussissent là où d'autres échouent. (J. Helfer & autres, 2013, P.138) La *figure 3* explique la démarche de l'analyse par les ressources et les compétences :

Figure 3: L'analyse par les ressources et les compétences



Source : (J. Helfer & autres, 2013, P.139)

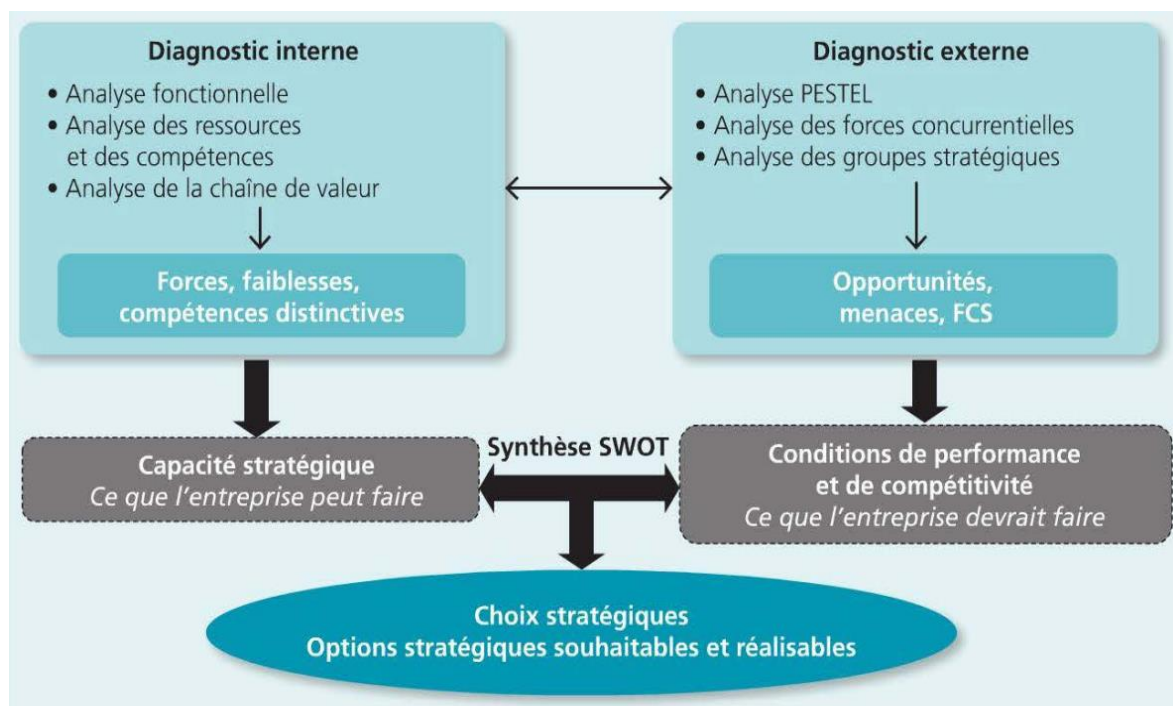
Il est à constater que les deux éléments ressources et compétences constituent la *capacité stratégique* de l'entreprise, qui regroupe l'ensemble des ressources et compétences qui contribuent à sa pérennité et à son avantage concurrentiel.

3.2.3. La synthèse du diagnostic stratégique ; le modèle SWOT :

Le *modèle SWOT* (acronyme de Strengths, Weaknesses, Opportunités, Threats) ou *modèle FFOM* en français (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est une méthode d'analyse permettant de synthétiser et de mettre en relation les éléments issus des diagnostics interne et externe. (F. Brulhart et autres, 2015, P.60)

Ainsi, L'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de l'analyse de la capacité stratégique d'une organisation. L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement (ce que nous avons appelé la stratégie déduite) ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources et compétences distinctives de l'organisation (ce qui correspond à la stratégie construite). (Gerry Johnson & autres, 2014, P.110) Cette analyse SWOT peut être présentée sous *la figure 4* suivante :

Figure 4 : le modèle SWOT



Source : (F. Brulhart et autres, 2015, P.61)

En conclusion, nous pouvons déduire que le modèle SWOT est un outil qui permet à l'entreprise de prendre des décisions stratégiques à partir de combinaisons possibles de menaces, opportunités, forces et faiblesses.

3.3. L'écart stratégique :

L'écart stratégique « ou planning gap » résulte d'une comparaison entre l'objectif et la prévision, qui elle-même découle des analyses externes et internes. De nos jours, la notion d'écart stratégique n'est plus guère employée en tant que différence entre stratégie subie (prévisions) et stratégie voulue (objectifs). En revanche on distingue :

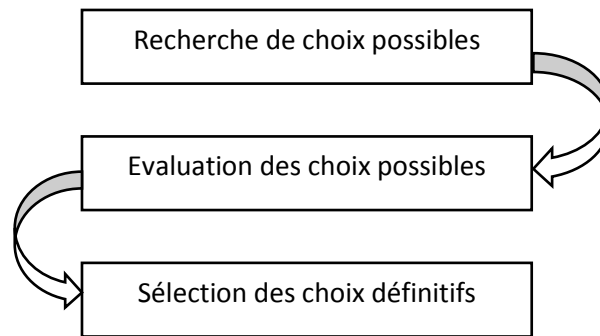
- **La stratégie déduite** : les managers formulent la stratégie au terme d'une analyse des opportunités externes. Autrement dit, on adapte les choix aux contraintes de l'environnement.
- **La stratégie construite** : elle consiste à repérer les ressources et compétences de la firme en vue de créer les opportunités nouvelles, celles grâce auxquelles on se dotera d'un avantage concurrentiel. (**J. Helfer & autres, 2013, P.43**)

3.4. La décision stratégique :

Une décision stratégique engage l'entreprise sur une longue période, notamment en termes d'allocation de ressources. Elles sont de nature complexe. En effet, elles sont prises en s'appuyant sur une vision globale de l'entreprise et ne portent pas sur une fonction en particulier, à la différence de la stratégie marketing ou financière. (**M. Cartier & autres, 2010, P.2**)

Ainsi, dans un groupe organisé, le processus de prise de décision n'a souvent pas grand-chose à voir avec celui d'un individu rationnel, qui prendrait sa décision après avoir analysé de manière raisonnée et exhaustive toutes les données du problème. (**F. Leroy & autres, 2013, P.14**) Une technique de sélection d'une stratégie s'inspire de la méthode de prise de décision, telle qu'elle a été formulée par *Simon Hermann (1998)*. On se trouve alors confronté aux questions suivantes (**J. Helfer & autres, 2013, P.44**) :

Figure 5 : La décision stratégique.



Source : (J. Helfer & autres, 2013, P.44)

Nous pouvons conclure que les décisions stratégiques sont des décisions :

- Qui concernent les orientations à long terme d'une organisation ;
- Qui concernent le périmètre d'activité de l'organisation ;
- Qui ont pour but l'obtention d'un avantage concurrentiel ;
- Difficilement réversibles.

3.5. Les plans opérationnels :

La stratégie reste à un niveau de description générale du futur désiré pour la firme. Il va s'agir, au stade où nous sommes parvenus, de transformer cette vision globale en plans précis et concrets (Business plan). Ces sous-stratégies s'appliquent aux différentes divisions et fonctions de l'entreprise. Différentes questions peuvent alors se poser. (**J. Helfer & autres, 2013, P.47**) Par exemple : Si la stratégie choisie est la diversification du produit, on peut notamment se poser les questions suivantes :

- Quelles usines choisir ?
- Quel processus de production mettre en place ?
- Quel plan d'investissement adopter ?
- Comment financer les investissements ?
- Faut-il augmenter le capital ?
- Etc.

3.6. Les budgets :

Pour chacune des divisions et fonctions impliquées, l'entreprise doit établir des engagements financiers pour une période donnée qui est généralement d'un an. (**J. Helfer & autres, 2013, P.48**)

En management stratégique, *le budget* est la déclinaison à court terme des plans d'action issus des choix stratégiques retenus. La budgétisation est chiffrée et couvre généralement un exercice comptable, c'est-à-dire une année. C'est un processus qui vise à transcrire en données opérationnelles les axes de développement de l'entreprise. La budgétisation est prospective : elle intègre plusieurs scénarios d'évolution et de possibles marges de manœuvre. Elle est également un outil de management et de coordination : en déclinant la stratégie en missions précises à court terme, elle affecte les ressources et précise les rôles des acteurs dans la construction de la valeur. (**R. Dumoulin & autres, 2010, P.17**)

3.7. Le contrôle stratégique :

Le contrôle stratégique revient à faciliter la conduite de la stratégie, à encadrer la prise de risques et à favoriser le renouvellement des compétences fondamentales en vue de contribuer à la création de valeur. Pour ce faire, le dirigeant et les managers utilisent les processus de contrôle comme leviers pour orienter l'action grâce à des valeurs et des normes, à des diagnostics sur les résultats obtenus et à des discussions interactives sur la pertinence des prémisses des actions. Par son effet sur l'émergence des questions stratégiques, le contrôle stratégique contribue aussi à la formation des stratégies, à l'exploitation et au renouvellement des capacités de l'organisation sur la durée. De manière minimale, il est absolument nécessaire d'exercer un contrôle stratégique centré sur les facteurs clés de succès. Toute la difficulté provient de leur évolution : une focalisation excessive sur ces facteurs entraîne une absence de réaction à de nouvelles tendances. L'entreprise ou l'organisation peut alors rentrer dans une situation de crise par manque de pertinence des critères mobilisés pour le contrôle stratégique. (**R. Dumoulin & autres, 2010, P.37**)

Le contrôle stratégique s'effectue via plusieurs outils, les plus importants sont (M. Abdelmalik, 2017):

- **L'évaluation de la performance stratégique** : évaluer les réalisations stratégiques de l'entreprise en utilisant les critères de performance stratégique tels que : la part de marché ; le chiffre d'affaires, le rendement sur l'investissement...etc.
- **La gouvernance** : désigne l'ensemble des mesures, règles, organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'une entreprise.
- **Audit stratégique** : c'est un processus de révision des choix stratégiques de l'entreprise dans le but de:
 - S'assurer de la pertinence des choix stratégiques de l'entreprise ;
 - Evaluer le degré de réalisation de la vision stratégique ;
 - S'assurer de la concordance entre les choix stratégiques de l'entreprise et ses différentes unités ;
 - Evaluer la faisabilité de l'allocation des ressources de l'entreprise ;
 - Evaluer la pertinence des choix organisationnels.
- **Tableau de bord prospectif** : l'approche du BSC (**Balanced Scorecard**) consiste à traduire la mission, la vision et la stratégie d'une organisation en indicateurs mesurables et initiatives concrètes, dans le but d'en assurer ensuite le suivi. Ainsi, le tableau de bord traite l'ensemble des dimensions d'une entreprise sans se limiter aux aspects financiers. Son objectif est de transformer une vision stratégique en actions concrètes.

Nous pouvons conclure, d'une manière générale, qu'aujourd'hui il est impératif que l'entreprise qui veut assurer sa pérennité afin de créer un avantage concurrentiel puisse tracer une stratégie à long terme, stratégie qui lui garantirait une de survivre à long terme. Du ce fait, la formulation d'une stratégie doit passer par une démarche stratégique qui consiste à rendre compréhensible une réalité complexe afin de mesurer la capacité de l'entreprise face à l'intensité concurrentiel dans un environnement donné (diagnostic externe) et faire ressortir sa compétence et ses potentialités (diagnostic interne).

Face à cette situation, la démarche stratégique est riche d'un ensemble d'outils, de méthodes et de techniques qui sont à mêmes de permettre à l'entreprise de déterminer les

choix stratégiques et leur pertinence par rapport à l'adéquation entre la capacité stratégique et les facteurs clés de succès.

Section 3 : Généralités sur la gestion des compétences

Depuis les années 1990, le concept de *compétence* suscite un intérêt croissant auprès des chercheurs et des praticiens, en raison, probablement, de l'aspect transversal de cette thématique. **(B. Aldebert & autres, 2013, P.58)** Ainsi, le concept de compétence est aujourd'hui abondamment mobilisé dans les discours et les pratiques de management, que ce soit en GRH ou en stratégie. Il donne lieu à de multiples réflexions et instrumentations : gestion des compétences en GRH, pour la stratégie, approches par les compétences-clés. **(D. Cazal & autres, 2004, P.2)**

Pour avoir une idée des plus complètes possibles sur la gestion des compétences, nous sommes tenus de définir quelques concepts liés à ce dernier à savoir ; la compétence et ses types, la gestion des compétence ...etc. Nous allons également aborder quelques généralités liées à ce thème, cela sera bien entendu considéré comme soubassement indispensable pour arriver en suite au vif du sujet qui est la relation entre la stratégie et la gestion des compétences.

1. Définition de compétence :

Aujourd'hui, la notion de compétence est complexe et multi-facettes, elle est utilisée dans différents domaines. Elle revête un caractère imprécis, aussi elle est variable selon les personnes qui l'emploient. Le terme « compétence » est apparu au terme de la première décennie des années 2000. La notion de compétence est de plus en plus utilisée mais, à la question « *qu'est-ce que c'est la compétence ?* » on peut donner plusieurs définitions ;

- ***Selon Foulquié :***

Le mot compétence vient du terme latin « competens », participe présent de « compéter » : aller (petere), avec (cum), ce qui signifie : convenir, être adapté à ...etc. **(F. Terraneo & autres, 2006, P.18).**

- ***Selon Chaboissier et Letourneau, 2002 :***

« Dès le Moyen-Âge, cette notion est employée au singulier et accolée au verbe avoir pour légitimer et reconnaître le pouvoir et l'autorité d'une structure notamment

juridique à agir : « elle a compétence pour...etc. » (F. Terraneo & autres, 2006, P.18).

- Dès la fin du XVIIème siècle, la compétence désigne par extension, selon le Robert, « ...Une connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines manières. » (F. Terraneo & autres, 2006, P.18).

❖ *Dans le domaine GRH :*

- La compétence est : « l'ensemble des savoirs (savoir-faire) mobilisés et combinés par les individus dans un contexte productif qui ont fait preuve de leur efficacité et qui sont reconnus comme pertinents et performants par les tiers ». (J. Denis & autres, 2016, P.126)
- La notion de « compétence » comme : « étant la capacité d'un individu, d'un collectif de travail, d'une entreprise (voire d'un territoire), à mobiliser et à combiner des ressources (connaissances, savoir-faire et comportements), en vue de mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé. (B. Aldebert & autres, 2013, P.58)

❖ *Dans le domaine de stratégie :*

- Selon l'approche par les ressources : « les compétences désignent les capacités d'une organisation à déployer des ressources pour atteindre un objectif fixé. Pour réaliser une activité, l'entreprise doit ainsi combiner différents types de ressources (actifs tangibles et intangibles). (J. Denis & autres, 2016, P.126)
- Les *compétences* font référence à des savoirs, aptitudes et/ou savoir-faire qui vont permettre le déploiement des ressources et donc la réalisation de leur potentiel de création de valeur. (F. Brulhart et autres, 2015, P.54)

Nous pouvons dire, que la notion compétence renvoie à la combinaison de savoirs, savoir-faire (attitudes) et savoir-être (aptitudes). C'est-à-dire un salarié compétent pour mettre en œuvre des connaissances, attitudes et aptitudes ou actions pratiques pour permettre à l'entreprise d'écouter les clients et se préoccuper d'offrir un service client de qualité.

2. Les quatre niveaux de la compétence :

Dans le domaine des sciences de gestion, les chercheurs s'accordent à dire que les typologies en matière de compétences sont nombreuses, la déclinaison du concept autour de quatre niveaux distincts n'en demeure pas moins assez consensuelle dans la littérature

spécialisée. (B. Aldebert & autres, 2013, P.58) Ces quatre niveaux sont donnés comme suit:

2.1. Compétence individuelle (CI) :

Elle correspond à l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir être définis dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier, dans une situation d'activité donnée. La compétence d'un salarié renvoie à sa capacité à mettre en œuvre, en situation de travail, un ensemble de connaissances, de savoir-faire techniques et relationnels, pour parvenir au résultat attendu. (C. Guillot-soulez, 2016/2017, P.102)

Ainsi, elle peut être définie comme étant l'ensemble des compétences possédées par chacun pour s'exprimer, lire, écrire, compter, communiquer, inventer, analyser une situation, réfléchir, analyser et résoudre un problème, montrer l'efficacité de son appareil psychique. (A. Labruffe, 2008, P.134)

Selon (B. Aldebert & autres, 2013, P. 58), nous constatons qu'il y a quatre types de compétences individuelles :

- Les compétences requises par un emploi ou un métier ;
- Les compétences mobilisées par un individu dans l'exercice de sa fonction ;
- Les compétences détenues (disponibles) par un individu à un moment donné ;
- Les compétences potentielles d'un individu (non encore mises en œuvre).

2.2. Compétence collective (CC) :

Ce type de compétence représente la compétence que possède une équipe. Les membres de l'équipe possèdent des compétences individuelles mais en fonction des relations qui se tissent entre les personnes, de leurs motivations et de leurs objectifs personnels, il se crée des compétences collectives propres au groupe. Ces compétences collectives de l'entreprise constituent un *actif spécifique et un avantage concurrentiel*. (C. Guillot-soulez, 2016/2017, P.103)

Aussi, la compétence collective est définie comme étant « la compétence d'un groupe résultant de la synergie et de la mise en cohérence des compétences individuelles des membres du groupe ». (A. Labruffe, 2008, P. 133)

Selon (B. Aldebert & autres, 2013, P. 59), nous constatons que la compétence collective possède quatre attributs :

- *Un référentiel commun* (ou représentations homogènes et partagées par tous les acteurs) ;
- *Un langage partagé* (ce langage de travail ou professionnel se réfère au fait que les membres d'un groupe de travail élaborent un vocabulaire et un « dialecte » particuliers, propres à cette équipe) ;
- *Une mémoire collective* (il n'y a de compétence collective que lorsque les membres de l'équipe tirent les leçons de leur propres expériences ou apprentissage et les mettent à profit au sein de la collectivité) ;
- *Un engagement subjectif* (résoudre de manière collective des problèmes, faciliter et entretenir des relations de solidarité, veiller à la cohésion et à la synergie des groupes de travail sont des éléments cruciaux au regard du développement des CC).

2.3. Compétences organisationnelles (CO) :

Elles regroupent les compétences relatives à la connaissance de l'organisme possédées par les salariés, en premier lieu desquelles se trouve la compétence dénommée « connaissance de l'organisme ». Celle-ci est en effet essentielle à chaque salarié pour son intégration et son évolution. Et Plus largement les compétences organisationnelles rassemblent les connaissances qui doivent être développées, à des niveaux plus ou moins élevés selon les responsabilités et les missions, sur et au profit de l'organisme tout entier, comme c'est le cas pour le e-tutorat ou la veille technologique. **(A. Labruffe, 2008, P. 134)**

Ainsi, la compétence organisationnelle correspond à ce que l'entreprise « sait faire » ou encore à son savoir-faire en actions. Ce socle conceptuel, connu également sous le nom de modèle des ressources et compétences (MRC), regroupe ainsi les chercheurs qui se proposent de définir la firme « à partir de ce qu'elle est capable de faire » et concevant l'avantage concurrentiel comme résultant, non pas de l'exploitation d'une position favorable sur un marché, mais de la valorisation supérieure des ressources et compétences. Pour le dirigeant, l'intérêt de l'identification des CO consiste à sélectionner celles qui sont ou seront stratégiques pour la firme, c'est-à-dire celles susceptibles de conférer à l'organisation un avantage concurrentiel. **(B. Aldebert & autres, 2013, P.59)**

2.4. Compétences environnementales (CE):

Les compétences dites inter-organisationnelles ou environnementales. Selon les termes de retour (2005), ces CE font référence aux compétences détenues par des entités ou des acteurs hors du contrôle direct de l'entreprise (fournisseurs, clients, laboratoires de recherche, etc.). En d'autres termes, une CE correspond à la capacité que peut avoir une entreprise à mobiliser des compétences dont elle n'a pas la maîtrise et qui se trouvent dans son environnement proche. **(B. Aldebert & autres, 2013, P.59)**

Ainsi, de manière simplifiée, une CE est un savoir-faire-faire ou savoir-faire ensemble. Ce niveau d'analyse est étudié depuis plusieurs années maintenant par les chercheurs en stratégie, notamment dans le cadre des stratégies de coopération de l'entreprise ou dans les réseaux qu'elle a pu tisser, et commence à être étudié depuis peu en GRH. **(B. Aldebert & autres, 2013, P.59)**

3. La gestion des compétences :

La gestion des compétences est d'abord née, en tant que pratique, dans la deuxième partie des années 1980 au sein de quelques grandes entreprises. **(A. Dietrich & autres, 2010, P.8)**, et à la question « *à quoi sert la gestion des compétences ?* » nous pouvons donner plusieurs explications à savoir :

- Selon *Anne Dietrich et Didier Cazal*, la gestion des compétences déborde le strict domaine de la gestion des ressources humaines pour devenir un atout stratégique. Elle est l'instrument d'une dynamique de changement qui implique plus globalement le management de l'entreprise. **(J. Barraud & autres, 2008, P.21)**
- Ainsi, sur la base de la définition de la compétence qui vient d'être présentée et commentée, la gestion des compétences peut être définie comme : « la somme des actions, démarches, outils...etc. permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques et de sa culture. Acquérir renvoie naturellement aux actions menées pour recruter mais aussi aux efforts déployés par une entreprise pour être attractive et attirer naturellement les candidats dont elle a besoin. **(M. Le Boulaire 2008, P.3)**

- Pour **Michel ROUSSEAU**, la gestion des compétences revient à relier l'étude prospective sur les métiers et les qualifications à l'apprentissage des nouveaux savoirs, la construction de nouvelles représentations collectives et la mise en place d'une organisation de travail plus flexible, participative et anticipative. (**F. Kerlan, 2007, P.19**)
- Selon **Hamel & Prahalad (1994)** la gestion des compétences est de savoir comment les organisations gèrent les compétences organisationnelles, les groupes et les individus. Son objectif fondamental est de définir et maintenir les compétences en fonction des objectifs de l'organisation en mettant en œuvre des connaissances, des savoir-faire et des attitudes dans un contexte spécifique. (**H. Gil Tovar, 2015, P.142**)

Figure 6 : La gestion de compétence



Source : (H. Gil Tovar, 2015, P.140)

A ce stade de réflexion, nous pouvons affirmer que les compétences sont nécessaires pour l'entreprise qui veut assurer sa pérennité afin de créer ou conserver un avantage

concurrentiel. De ce fait, l'entreprise doit maîtriser ses compétences dans le cadre la gestion des compétences.

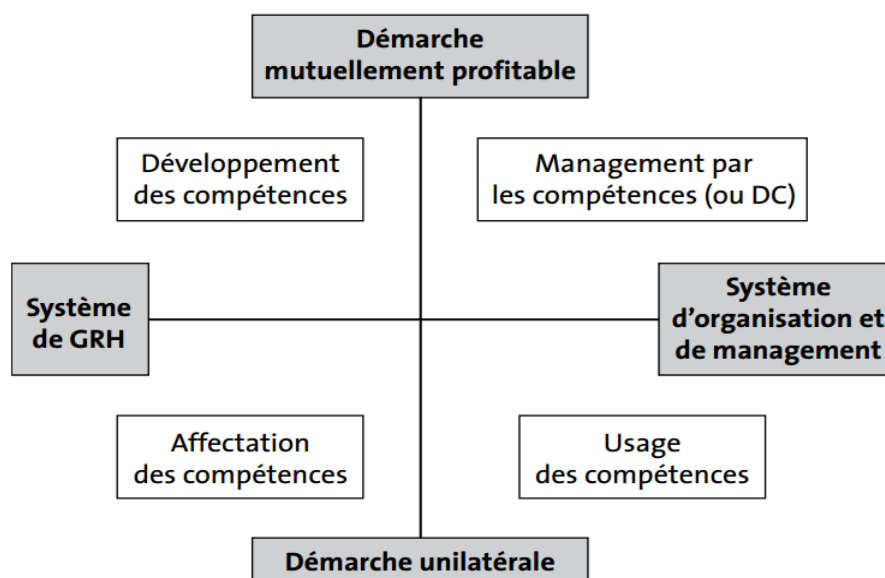
Gérer les compétences, au titre de référentiel du management signifie :

- Identifier les compétences nécessaires actuels et futures, en quantités et en qualités ;
- Recenser les compétences disponibles, c'est-à-dire identifier les besoins ;
- Maîtriser l'acquisition et le maintien de ses compétences.

4. La typologie des pratiques de la gestion des compétences :

Au fur et à mesure du développement des pratiques de gestion fondées sur les compétences et celui de leur analyse par les chercheurs, des intitulés se sont multipliés pour identifier des formes types et hiérarchiser les pratiques. Et pour mettre de l'ordre dans cette phraséologie de la compétence, *M. Parlier* a proposé une typologie (*voir Figure 7*) qui permet d'identifier des formes différentes de gestion des compétences, selon leur degré d'inscription dans l'entreprise et selon les bénéfices recherchés. (A. Dietrich & autres, 2010, P.46)

Figure 7 : Typologie des modèles de gestion des compétences



Source : (A. Dietrich & autres, 2010, P.47)

D'après la *Figure 7*, on distingue quatre types de modèles de gestion des compétences à savoir :

- La catégorie « *usage des compétences* » vise à renforcer l'implication des salariés dans le travail, sachant que les perspectives d'évolution professionnelle et de reconnaissance sont réduites au minimum.
- La catégorie « *affectation des compétences* » correspond à une forme technocratique de la gestion des compétences, utilisant la connaissance des compétences des salariés pour les répartir le mieux possible sur les tâches pour lesquelles ils semblent les mieux préparés. On la trouve par exemple dans les entreprises de travail temporaire, certains cabinets de conseil où la variété des produits exige des réaffectations fréquentes des ressources.
- La catégorie « *développement des compétences* » vise principalement à valoriser les ressources disponibles. La formation y joue un rôle déterminant. Mais les questions de réorganisation du travail (autonomie, responsabilisation des équipes) et de management n'y sont pas traitées.
- La catégorie « *management par les compétences* » correspond à ce qu'on désigne par « démarche compétence », une approche qui place l'entreprise dans une dynamique de développement, conjuguant nouvelles formes d'organisation du travail et perspectives d'évolution professionnelle selon un principe « gagnant-gagnant ». (**A. Dietrich & autres, 2010, P.47**)

Par ailleurs, la littérature en gestion admet généralement que le management des (ou par les) compétences est la forme la plus aboutie d'une démarche qui ne se limite pas au cadre de la GRH mais intègre en amont la stratégie de l'entreprise et en aval le management des équipes. Cette approche articule étroitement gestion des compétences et performance, élargit le spectre des acteurs impliqués dans la gestion des compétences et proclame le partage de la fonction RH, en confiant un rôle majeur au manager de proximité et en renouvelant la figure du salarié. (**A. Dietrich & autres, 2010, P.48**)

5. La démarche gestion des compétences au sein d'une entreprise :

La notion de « *démarche gestions des compétences* » est aujourd'hui très largement utilisée. Elle oriente la gestion de l'entreprise et décrit la philosophie, structure et dynamise les étapes de la gestion des ressources humaines en fournissant un cadre

méthodologique et une palette d'outils opérationnels pour mettre en place et suivre le Plan de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (PGPEC). La démarche gestion des compétences s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise et répond à un triple enjeu² :

- Anticiper l'évolution des emplois ;
- Recruter, gérer et développer les hommes de l'entreprise ;
- Consolider la performance de l'entreprise sur son marché.

En ce qui suit, nous présenterons les différentes étapes qui constituent cette démarche :

➤ ***Etape 1 : Identification des compétences requises.***

L'identification des compétences requises représente une étape essentielle des bilans et des décisions fondées sur les compétences (Claude Lévy-Leboyer, 2009, P.45). C'est-à-dire quand et comment identifier et définir les compétences requises, actuelles et futures, pour mener à bien les tâches, les missions, les stratégies et la façon de représenter la compétence. (H. Gil Tovar, 2015, P.145)

L'avantage de l'identification des compétences requises permet au DRH d'avoir une vision claire et précise des besoins de l'entreprise, par exemple les besoins du poste ou de l'équipe en matière de compétences. Elle pourra cadrer ses recherches de candidats potentiels en cas de poste à pourvoir proposer des personnes internes à l'entreprise pour l'exécution du poste ou simplement permettre le recadrage de ses employés grâce à la gestion des compétences. Elle sera, de plus, très vigilante sur les besoins en compétences des groupes de travail. (L. Mokhtari, 2015, P.29)

➤ ***Etape 2 : Identifier les compétences disponibles dans l'entreprise.***

Cette étape revient à identifier et définir la compétence acquise par les particuliers (salariés). L'entreprise doit répondre à ces questions³ :

- Les collaborateurs de l'entreprise sont-ils en capacité de faire face aux évolutions prévues ?

² <http://www.ceficem.fr/des-outils-de-developpement-des-competences/une-demarche-conseil/la-demarche-competences/> (20/03/2019 à 11 : 00 h)

³ https://www.fafiec.fr/images/contenu/menuhaut/espacedocumentaire/documentsutiles/fichesyntese/FI CHES_2016/ESSENTIEL_FICHE_8A.pdf (20/03/2019 à 11:00 h)

- Ont-ils les compétences nécessaires ou bien doivent-ils être préparés, accompagnés et formés ?

Pour le savoir, il est nécessaire de faire le point sur le profil de chaque salarié concerné : sa formation, son parcours professionnel, ses capacités et aspirations en termes d'évolution, de formation, de changement d'activité. L'entreprise peut mobiliser différents outils : la grille d'évaluation des compétences, l'entretien professionnel, le bilan de compétences, la validation des acquis de l'expérience (VAE).

➤ *Etape 3 : Évaluation des compétences (écarts).*

Cette étape permet de déterminer les écarts entre les compétences existantes et les compétences nécessaires au développement de l'entreprise, à partir des besoins identifiés pour chaque salarié. Cela permet à l'entreprise de déterminer les outils de développement des compétences ; élaboration de plans de formation (interne-externe), validation des acquis d'expérience...etc.

Ainsi, si une évaluation est faite et qu'elle n'a aucune répercussion par la suite, les avantages à tirer d'une telle expérience seront perdus. En effet, si après un débriefing de cette expérience rien n'est entrepris, les personnes évaluées trouveront l'évaluation et la remise en question peu motivante ou engageante. Il est donc essentiel de prendre des décisions et d'élaborer de nouveaux objectifs pour une mise à niveau des évalués tout en les gardant motivés. (L. Mokhtari, 2015, P.30)

➤ *Etape 4 : Mise à disposition et développement des compétences.*

L'objectif de cette étape est de gérer et réduire les écarts de compétences à partir de l'ensemble des décisions qui découlent de l'évaluation des compétences ainsi que la mise en place d'actions correctives telles que⁴ :

- Le recours aux compétences externes à l'organisme (sous-traitance, externalisation, intérim...etc.) ;
- Le recrutement ;
- La réorganisation, la restructuration ;
- Entreprise d'actions de formation ;
- La mobilité.

⁴ <https://www.qualiblog.fr/ressources-humaines/la-gestion-des-competences-selon-liso-9001-savoir-lire-entre-les-lignes/> (20/03/2019 à 11:00 h)

Nous pouvons conclure que la démarche gestion des compétences permet à l'entreprise de :

- ✓ **Redéfinir** les contours et intitulés des emplois pour affiner le travail prescrit ;
- ✓ **Construire** de nouvelles classifications d'emplois en rapport avec les évolutions de l'environnement ;
- ✓ **Reformuler** les exigences en matière de savoir-faire, savoir-être et capacités.

Conclusion :

A l'issue de cette partie que nous avons voulue généraliste, nous avons tenté de mettre en évidence, à travers une large revue de littérature, l'importance de notre sujet de recherche à travers le temps. Il est apparent que le sujet de notre recherche, à savoir la relation entre la stratégie de l'entreprise et la gestion des compétences a suscité un vif intérêt, et ce depuis plusieurs années. Cela est dû bien entendu à son apport pour l'entreprise moderne qui active dans un environnement externe (notamment) de plus en plus complexe. L'avènement des technologies d'information et de communication a contribué largement à donner une nouvelle dimension aux défis rencontrés par l'entreprise, ces technologies sont à la fois des atouts et des contraintes pour l'entreprise.

Chapitre 02 : Le lien entre la stratégie et la gestion des compétence.

Aujourd'hui dans une économie de plus en plus axée sur le savoir, la réussite d'une organisation dépend principalement de la gestion des compétences qui existent au sein de cette dernière. Entant qu'axe principal de gestion, la gestion des compétences a connu un essor considérable durant ces dernières années.

Ainsi, les chercheurs en management stratégique s'accordent sur le fait que les entreprises obtiennent et conservent leur avantage concurrentiel grâce à leur capacité à savoir renouveler et intégrer leurs compétences et à en développer de nouvelles (**B. Aldebert & autres, 2013, P.56**).

Toutefois, l'intérêt aujourd'hui accordé à la notion de compétences dans la recherche en stratégie démontre le formidable impact du courant des ressources dans la communauté académique. La raison principale de cet engouement provient de la reconnaissance du rôle exercé par les compétences dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable par l'entreprise (**É. Persais, 2004, P.119**).

Afin de pouvoir faire une analyse complète des travaux de chercheurs qui s'intéressent à l'articulation entre la stratégie d'entreprise et la gestion des compétences, nous avons structuré notre travail en deux sections ;

- La première section s'attache à présenter les trois approches théoriques relatives au champ du management stratégique ainsi que le modèle intégrateur de ces deux dernières.
- La deuxième section s'intéresse quant à elle à l'explication du lien entre la gestion des compétences et la stratégie adoptée selon chaque approche.

Section 01 : Généralité sur les trois approches : « top-down » ; « bottom-up » ; « double processus »

Afin de mieux comprendre l'articulation entre la stratégie et la gestion des compétences, il est impératif de donner un aperçu général sur les trois modèles « *top-down* » ; « *bottom-up* » ; « *double processus* ». Cette étape va nous permettre de connaître les caractéristiques de chaque modèle.

1. L'approche « Top-Down » « Modèle déduit » :

La stratégie d'entreprise, en particulier selon les travaux de Porter, a d'abord été définie comme l'art de combattre sur le champ concurrentiel. Dans ce cadre, son objectif essentiel était d'obtenir un avantage sur les concurrents par des manœuvres stratégiques conduites sur différents domaines d'activité. Une telle démarche mettait l'accent sur les stratégies de position : choix des champs de bataille, choix des avantages concurrentiels poursuivis, choix des adversaires et des alliés, choix dans l'allocation des ressources. Bref, la conception traditionnelle de la stratégie était orientée sur des choix de positionnement. (J. Bojin & autres, 2012, P.49).

1.1. Principes de l'approche « Top-Down » : (De la stratégie aux compétences requises) :

Le modèle déduit ou *top-down* renvoie à l'approche classique du management stratégique développée notamment par Porter 1980 (J-P. Bootz & autres, 2017, P.27). Cette approche traditionnelle insiste sur les différents domaines d'activités et les produits correspondants. Les domaines d'activités sont considérés comme relativement indépendants; et la concurrence est spécifique pour chacun d'eux (J. Bojin & autres, 2012, P.51).

Ainsi, Cette Vision insiste sur le moyen terme et recherche la meilleure adaptation aux conditions de l'environnement concurrentiel. C'est-à-dire, l'entreprise est vue comme un portefeuille de produits et la stratégie est « *déduite* » des conditions de l'environnement (J.Bojin & autres, 2012, P.51). En pratique, selon l'approche top-down, la stratégie d'entreprise est déterminée par les caractéristiques des industries dans lesquelles elles évoluent.

Selon **Magakian (2003)** : « les Structures des industries influencent les comportements des firmes et, par un lien de causalité supposé tout au long de la relation, déterminent les Performances attendues ». Ce n'est que dans les années 1980 que la stratégie s'approprie cette perspective avec l'ouvrage de Porter « choix stratégiques et concurrence » (**I. Fall, 2008, P.28**).

Nous constatons selon (**Lanlan Cao, 2006, P.20**) dans cette perspective, le management stratégique de la firme suppose deux choix essentiels :

- Le choix d'un secteur attractif dans lequel la firme va exercer son activité ;
- Le choix et le déploiement d'une stratégie compétitive dans un secteur donné répondant à la structure de l'industrie ainsi qu'aux caractéristiques du marché permettant de maintenir un avantage concurrentiel.

2. L'approche « bottom-up » ou Resource Based View (RBV) (bas-haut) :

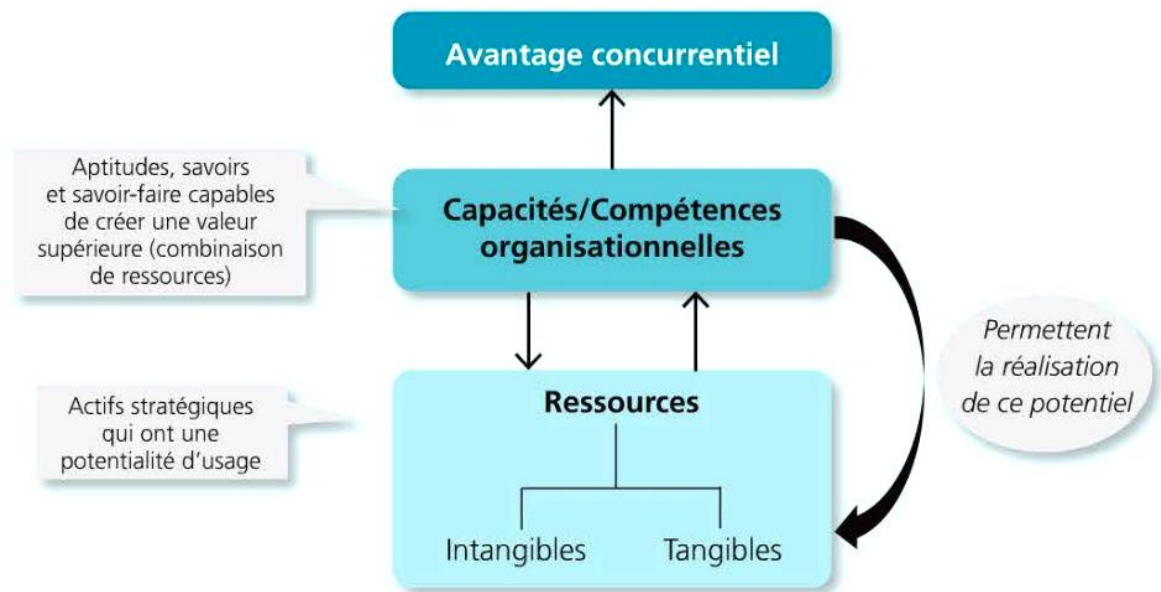
Vers la fin des années 1980, deux auteurs, **Hamel et Prahalad** ont développé une nouvelle approche mettant l'accent sur le mouvement, sur le choix d'une orientation à long terme et sur l'acquisition de ressources et de compétences permettant à la firme de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de son environnement et aux stratégies de ses concurrents (**J. Bojin & autres, 2012, P.49**).

Cette approche vise à identifier les déterminants les plus fondamentaux et concurrentiels de l'entreprise. Elle repose sur l'idée que la performance ne réside pas tant dans les activités et les caractéristiques des produits de l'entreprise que dans des éléments plus abstraits et moins visibles : les ressources et les compétences (**F. Brulhart & autres, 2015, P.52**).

2.1. Principes de l'approche « bottom-up » ; des compétences détenues à la stratégie :

L'approche fondée sur les ressources considère que les ressources et les compétences plus que les produits, les activités de l'entreprise et les caractéristiques des marchés, constituent le niveau pertinent d'analyse et le diagnostic de la performance. Selon cette approche, toute entreprise est composée d'une combinaison unique des ressources et de compétences qui va déterminer le niveau de compétitivité et performance au sein du secteur (**F. Brulhart & autres, 2015, P.53**).

Figure 8 : La relation ressources – compétences – avantage concurrentiel



Source : (F. Brulhart & autres, 2015, P.53)

Cette démarche conduit l'analyste à s'interroger sur les sources et les briques fondamentales constitutives de l'avantage concurrentiel et de la compétitivité de l'entreprise. Celles-ci détermineront directement la capacité de l'organisation à développer durablement une offre valorisée par les clients et à mettre en œuvre des stratégies lui permettant de gérer d'une manière optimale les évolutions de son environnement. (F. Brulhart & autres, 2015, P.53).

Ainsi dans cette démarche, l'entreprise est vue comme un portefeuille de ressources et compétences et la stratégie est « construite » à partir des ressources et compétences de l'entreprise. Cette nouvelle approche de la stratégie fondée sur les ressources s'articule autour de trois dimensions :

- Le dessein stratégique (ou vision) : anticiper - et participer à – la transformation de son secteur ;
- La concurrence par les compétences clés et les ressources stratégiques ;
- L'aptitude des organisations à se transformer et à apprendre. (J.Bojin & autres, 2012, P.52)

D'une manière générale selon (Lanlan Cao, 2006, P.29) l'approche RBV (*Resource Based View*) caractérise la firme comme une collection de ressources uniques

qui peuvent influencer son évolution et ses choix stratégiques de développement. L'approche RBV comporte deux aspects essentiels :

- La stratégie prospective de la firme est définie en fonction des ressources uniques que détient cette dernière ;
- L'avantage concurrentiel et la performance de la firme sont déterminés par ses ressources uniques.

2.1.1. Les ressources et les compétences stratégiques selon le modèle VRIN :

Le modèle VRIN développé par *Jay B. Barney (1991)* est généralement utilisé afin d'identifier parmi l'ensemble des ressources et compétences de l'entreprise, celles qui permettront de développer un avantage concurrentiel déterminant et durable. Pour être qualifiées de stratégiques, les ressources et compétences doivent répondre à quatre critères principaux d'évaluation du modèle VRIN ; **V**alorisable ; **R**are ; **I**nimitable ; **N**on substituable. (F. Brulhart & autres, 2015, P.56)

Tableau N° 02 : Les quatre critères du modèle VRIN

V	Valorisable	La ressource et la compétence doit contribuer de manière significative aux éléments de l'offre valorisés par les clients. Pour qu'une ressource ou compétence soit considérée comme stratégique elle doit au minimum satisfaire à ce critère.
R	Rare	Ce critère traduit le nombre limité, voire l'absence, d'entreprises possédant ressource ou compétence en dehors de l'entreprise étudiée.
I	Inimitable	Ce caractère inimitable traduit la difficulté, voire l'impossibilité, pour les concurrents de copier ou reproduire la compétence.
N	Non substituable	L'avantage procuré par les ressources ou la compétence ne peut être obtenu par le développement et la combinaison de ressources ou compétences différentes.

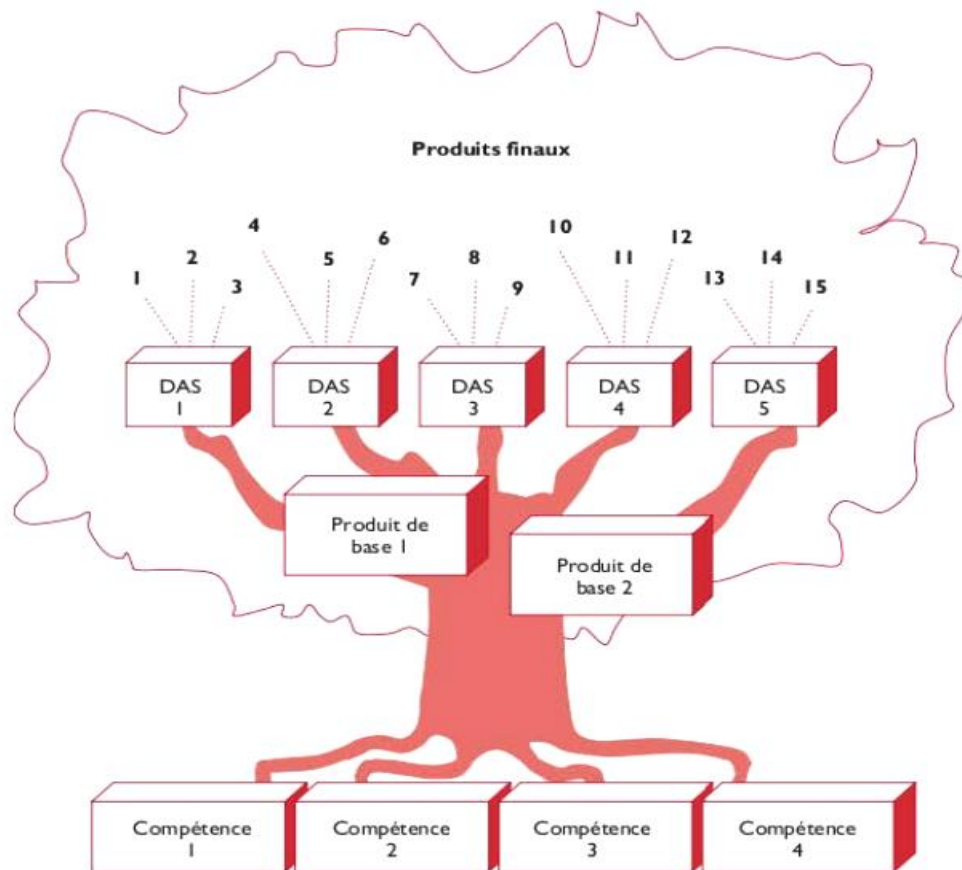
Source : (F. Brulhart & autres, 2015, P.57)

➤ **Les compétences stratégiques :**

On a vu selon le modèle *VRIN* que les ressources et compétences qui possèdent les quatre critères sont seules des ressources et compétences qui permettront le développement d'avantagea concurrentiels durables dans le temps. De ce fait, on expliquera les

compétences stratégiques ou *Fondamentales* ou bien encore *Compétence clé* par le recours à l'analogie de l'arbre (figure 09 : les compétences ou les racines de la compétitivité) :

Figure 9 : Les compétences ou les racines de la compétitivité



Source : (J-P. Helfer & autres, 2013, P.143)

Pour **Prahalad et Hamel (1990)** l'entreprise est comme un arbre. Le tronc et les branches principales constituent les produits de base, les petites branches sont les unités et les feuilles, fleurs et fruits sont les produits vendus aux clients. La racine qui apporte nourriture, soutien et stabilité est la compétence de base, c'est-à-dire un « apprentissage collectif de la manière de coordonner diverses compétences de production et d'intégrer de multiples courants technologiques ». Ces compétences de base, cœur de compétences, ou encore compétences fondamentales, sont composées de quatre facteurs (**J-P. Helfer & autres, 2013, P.142**):

- Les savoirs ;
- Les systèmes techniques ;

- Les systèmes de management ;
- Les valeurs et normes.

Pour cela, *les compétences stratégiques* représentent les domaines d'excellence organisationnelle fortement créateurs de valeur et de différenciation par apport aux concurrents. (F. Brulhart & autres, 2015, P.58)

D'autre façon, la notion de *compétence clé* développée par *Hamel et Prahalad*, a été enrichie utilement par le BCG⁵ avec la notion de capacité organisationnelle, plus orientée sur la mise en œuvre. Le BCG distingue cinq grandes capacités organisationnelles :

- *La vitesse*, ou capacité à répondre rapidement aux clients et aux marchés et à introduire de nouvelles idées ou technologies dans les produits ;
- *La cohérence*, c'est-à-dire la capacité à produire une offre qui satisfasse parfaitement les attentes des clients ;
- *L'acuité*, ou capacité à percevoir l'environnement concurrentiel de façon claire, anticiper et répondre ainsi aux évolutions des besoins des clients ;
- *L'agilité*, ou capacité à s'adapter simultanément à différents environnements concurrentiels.
- *La capacité d'innovation*, ou l'aptitude à générer de nouvelles idées et à associer des éléments existants pour créer de nouvelles sources de valeur (J.Bojin & autres, 2012, P.61).

2.1.2. Le développement du portefeuille de compétences :

Dans l'approche classique, l'entreprise est considérée comme un portefeuille d'activités, c'est-à-dire d'entités produisant une catégorie de produits homogènes destinés à un même marché. La stratégie de l'entreprise est essentiellement bâtie, dans ce cas, sur la consolidation des stratégies élaborées au niveau de chaque activité (J.Bojin & autres, 2012, P.65).

Par contre, selon l'approche fondée sur les ressources et compétences, la performance de la firme réside dans sa capacité à développer et gérer un *portefeuille de compétences équilibré*. (F. Brulhart & autres, 2015, P.59)

⁵ *BCG ; (Modèles, Matrices du boston consulting group)* : est un cabinet de consultant en stratégie qui a mis au point successivement deux modèle d'analyse stratégique. (J. Denis & autres, 2016)

Selon (R. Dumoulin & autres, 2010, P.144) un *portefeuille de compétences* est « un ensemble organisé de savoirs et de connaissances organisationnels qui sous-tendent les activités de la firme. La mise en place d'un portefeuille de compétences doit permettre à la firme de se construire un avantage concurrentiel solide. Mettre en œuvre un tel portefeuille se fait tout d'abord en identifiant et en consolidant les savoirs et les connaissances organisationnels qui sont exploités dans chaque activité et qui peuvent être éventuellement partagés entre plusieurs activités. Ensuite, la consolidation des compétences actuelles ne doit pas faire oublier qu'à terme un avantage concurrentiel solide de la firme ne se forgera que sur la base d'un renouvellement de ses compétences. »

Considérer l'entreprise comme un portefeuille de compétences, et pas seulement d'activités, permet donc d'enrichir la réflexion stratégique et plus spécifiquement de (J. Bojin & autres, 2012, P.65-69) :

- ✓ Choisir un positionnement et concevoir des stratégies à long terme capitalisant sur les compétences clés ;
- ✓ Faire émerger des opportunités de développement en associant des compétences clés ;
- ✓ Fournir un cadre pour les développements externes de type fusions/acquisitions ;
- ✓ Mettre en place des mécanismes de coopération pour favoriser le transfert et le partage des compétences clés ;
- ✓ Guider les choix sur les domaines à conserver et à sous-traiter.

3. Vers un modèle intégrateur :

Historiquement, les approches « classique et RBV » ont été considérées comme des théories concurrentes, offrant des explications non appropriées des avantages concurrentiels et de la performance de la firme. Cependant, plusieurs chercheurs se sont efforcés d'intégrer ces deux approches dans une perspective dynamique afin d'expliquer les avantages concurrentiels et la performance de la firme (L. Cao, 2006, P.37).

3.1. Différences entre la stratégie déduite et la stratégie construite :

La différence fondamentale entre l'approche classique et l'approche RBV concernent leurs prémisses théoriques. A partir de ces différentes prémisses, chaque approche établit sa propre logique explicative des sources de l'avantage concurrentiel et de

la performance de la firme et fournit son propre cadre d'analyse de la stratégie de la firme (L. Cao, 2006, P.37).

De ce fait, nous pouvons expliquer la différence entre la stratégie déduite et la stratégie construite par le tableau N° 03 suivant :

Tableau N° 3 : La différence entre la stratégie déduite et la stratégie construite.

Composantes de la stratégie	La stratégie déduite	La stratégie construite
Fondement de la stratégie	Adaptation des ressources de l'organisation aux opportunités de l'environnement.	Effet de levier sur les ressources afin d'accroître la création de valeur.
L'avantage concurrentiel est obtenu par...	Un meilleur positionnement, qui correspond à la différenciation imposée par le marché.	Une différenciation fondée sur les compétences, qui crée un nouveau marché.
Les petits peuvent survivre en ...	Trouvant et en protégeant une niche.	Changeant les règles du jeu
On peut réduire les risques en	Détenant un portefeuille d'activités équilibré.	Détenant un portefeuille de compétences.
Le sommet de l'organisation investir sur...	Les stratégies des divisions et des filiales.	Les compétences fondamentales.

Sources : <https://slideplayer.fr/slide/7935182/> (10/04/2019 à 11 :00)

Le modèle mixte vise l'intégration des deux modèles précédents en réconciliant les dimensions internes et externes du management stratégique (J-P. Bootz & autres, 2017, P.28). Même si dans le cadre de l'analyse SWOT les facteurs internes (les ressources et les compétences de la firme) et les facteurs externes doivent être mesurés simultanément, les théories développées au cours des années 1990 sur la stratégie de la firme dans un contexte compétitif soulignent encore le rôle central des ressources et des compétences de la firme sur le choix de sa stratégie. Quant à l'influence de l'environnement sur la stratégie et la performance de la firme, elle est plutôt complémentaire et secondaire. Ces recherches proposent un modèle intégré pour analyser le choix de la stratégie et expliquer la performance de la firme à partir de ses ressources et compétences, en complétant, bien-sûr, par l'impact de l'environnement. De plus, ce cadre d'analyse s'inscrit dans le courant théorique- « capacités dynamiques ». (L. Cao, 2006, P.41)

3.2 Capacités dynamiques :

Capacités dynamiques est capacités de l'organisation à intégrer, construire et reconfigurer ses compétences pour faire face aux changements rapides de l'environnement, voire les anticiper. Ces capacités sont plus ou moins formelles, pouvant être des systèmes formalisés de traitement de l'information, des procédures concrètes de rachat d'entreprise, des modes de décision institués par des directives. Au contraire, elles peuvent être informelles, liées aux modes collectifs des équipes de travail. Les capacités constituent des combinaisons complexes d'actifs, de ressources et de compétences de la firme ; les capacités dynamiques sont celles qui permettent à la firme de changer. **(R. Dumoulin & autres, 2010, P.18)**

Récemment, **David J. Teece** a précisé que les capacités se décomposent en trois activités qui sont la détection, la saisie et la transformation d'opportunités.

- ✓ Capacité de premier niveau, la détection consiste en interne en des processus stables d'organisation de l'innovation ; en externe, en l'identification de nouveaux fournisseurs ou clients, de nouvelles technologies prometteuses, etc.
- ✓ Capacité de deuxième niveau, la saisie consiste à concrétiser les opportunités détectées en imaginant de nouveaux modèles économiques fondés sur les ressources humaines internes.
- ✓ Enfin, au troisième niveau, la capacité dite de transformation permet de modifier l'organisation en anticipant et modérant l'impact des menaces constituées par les opportunités. **(R. Dumoulin & autres, 2010, P.18)**

Section 02 : Les liens entre stratégie et gestion des compétences ; modèle déduit, émergent et mixte

Dans cette section notre objectif est d'examiner les liens entre la stratégie d'entreprise et la gestion des compétences. Tous d'abord, nous allons présenter le modèle « top-down » qui détermine la relation entre la stratégie et la gestion des compétences comme étant une relation *descendante*, par la suite le modèle « bottom-up » qui favorise la relation *ascendante*. En fin, le modèle mixte qui explique cette relation par un double processus d'alignement et d'investissement.

1. L'approche classique (le modèle déduit ou top-down) :

Ce modèle est simple dans sa conception. Son point de départ est la formulation de la stratégie de groupe et de la stratégie concurrentielle. Ces deux préalables étant posés, il est demandé à la fonction ressources humaines d'identifier *les compétences requises* par ces options stratégiques. Dans ce cadre, la direction des ressources humaines définit son propre plan stratégique (MSRH) lui permettant de s'assurer que les compétences requises seront disponibles au bon moment lors de la mise en œuvre des stratégies de groupe et concurrentielles (**Martine Le Boulaire & autres, 2008, P.5**).

Selon ce modèle, le point de départ est la formulation d'une stratégie corporate et/ou business (concurrentielle). Ensuite, il est demandé aux dirigeants ; managers ; entrepreneurs et/ou à la fonction ressources humaines *d'identifier les compétences individuelles requises pour mettre en œuvre cette stratégie*. En d'autres termes, dans cette approche, dénommée fréquemment « alignement vertical » (dans le sens de l'alignement des RH à la stratégie de l'entreprise), le management des compétences est conçu et mis en œuvre comme un dispositif au service du déploiement de la stratégie (**B. Aldebert & autres, 2013, P.60**).

D'une façon générale, dans ce modèle il s'agit d'un processus d'alignement vertical dans lequel on va dans un premier temps formuler une stratégie concurrentielle pour ensuite déterminer les compétences individuelles nécessaires pour mettre en œuvre cette stratégie. Dans ce cadre, *la GRH est appréhendée dans sa conception traditionnelle*, à savoir une activité support dont la raison d'être est de faciliter la mise en œuvre d'une stratégie déterminée en amont. Le principal défi pour la fonction RH est ainsi d'identifier, de développer et de mobiliser au bon moment les compétences requises pour accompagner les options stratégiques retenues (**J-P. Bootz & autres, 2017, P.27**).

Pour cette approche *top-down* l'entreprise peut utiliser des instruments de type Balanced Score Card⁶ (BSC) afin de contrôler l'évolution des résultats en référence aux objectifs initiaux.

Nous pouvons conclure que selon le modèle « déduit », une fois l'entreprise a formulé sa stratégie, le principal rôle de la fonction ressources humaines est de déterminer les compétences nécessaires pour la mise en œuvre de cette stratégie. Il s'agit en fait de

⁶ **Balanced Score Card** : comme un point de départ la stratégie de l'organisation pour décliner ensuite selon différentes dimensions, les objectifs stratégiques à atteindre. (**C.Legrinzi, 2016, P.86**)

développer et mobiliser au bon moment les compétences requises pour accompagner les options stratégiques retenues.

2. L'approche RBV (le modèle émergent ou bottom-up) :

La réflexion stratégique s'est considérablement enrichie ces dernières années grâce aux apports de la théorie des ressources. Le modèle émergent renvoie, quant à lui, à la théorie par les ressources ou Resource Based View (RBV). Ce courant s'est construit progressivement dans le champ de la stratégie à partir des travaux fondateurs de **Penrose (1959)** qui mettent notamment en avant l'idée selon laquelle le développement de la firme est tributaire non seulement de sa position externe mais aussi de ses ressources internes (**J-P. Bootz & autres, 2017, P.27**).

L'approche par les ressources, largement diffusée suite aux travaux de **Prahalad et Hamel (1990)**, a ainsi acquis une place prépondérante dans le champ du management stratégique. Elle appréhende l'organisation comme une constellation de ressources dont le caractère idiosyncrasique explique l'hétérogénéité des firmes. En fait, l'approche fondée sur les ressources et compétences cherche à donner, dans la démarche d'analyse stratégique, une certaine prééminence à la dimension interne. L'entreprise est maîtresse de son propre avenir et c'est le dirigeant (ou la coalition dominante) qui, au travers des choix opérés, oriente le devenir de l'organisation et influence sa capacité à tirer parti d'atouts compétitifs spécifiques. Ce rôle s'exerce donc principalement par l'intermédiaire des ressources/compétences qui constituent, en fait, le champ privilégié de la prise de décision (**J-P. Bootz & autres, 2017, P.27 ; É. Persais, 2004, P.120-125**).

Le modèle émergent postule que le capital de compétences organisationnelles détenues par une entreprise peut être la source d'un avantage concurrentiel et devrait, *dès lors, être pris en considération lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise*. Ainsi, en accordant une attention particulière aux ressources et compétences de l'entreprise, le modèle des ressources et des compétences (MRC) marque sa différence avec l'analyse stratégique classique. Selon **Wernerfelt (1984)**, plutôt que de considérer l'attractivité absolue d'une industrie donnée, il semble préférable de la pondérer au regard des ressources spécifiques de l'entreprise. La stratégie serait alors conçue, non plus comme une adaptation à l'environnement (stratégie déduite), mais comme la valorisation des ressources et des compétences accumulées au sein de l'entreprise (stratégie construite).

C'est l'identification des compétences détenues par l'entreprise qui alimente la construction de la stratégie. (**B. Aldebert & autres, 2013, P.60**).

Selon le modèle construit, l'entreprise doit ; identifier, protéger, exploiter, créer de ressources et des compétences rares (compétences clés) qui peut permettre de créer des avantages concurrentiels sur ses marchés. Et afin, pour mieux comprendre le lien entre la stratégie et le modèle bottom-up, nous pouvons expliquer les différentes étapes citées par deux chercheurs **D. Puthod. & C. Thévenard (1999)** comme suit :

2.1. L'identification et l'évaluation des ressources et des compétences :

Selon le modèle émergent (ou l'approche fondées sur les ressources), l'entreprise doit identifier ses ressources et compétences clés. Par la suite, il convient d'évaluer ces dernières dans le contexte de leur environnement concurrentiel. Enfin, l'entreprise doit définir une stratégie qui les mobilise aussi souvent que possible.

2.1.1. L'identification des ressources et des compétences :

L'objectif de cette étape c'est d'identifier les ressources et compétences internes qui peuvent créer un avantage concurrentiel, à partir d'un diagnostic interne des ressources et des compétences. Cette étape consiste à déterminer les ressources qui peuvent être définies comme des actifs tangibles ou intangibles attachés à l'entreprise. Elles peuvent être classées en utilisant la typologie de **C. Hofer et D. Schendel (1978)** qui en distingue cinq catégories : financières, humaines, physiques, organisationnelles et technologiques. (**C. Hofer et D. Schendel, 1999, P.137**)

Selon cette optique, l'entreprise dispose d'un véritable patrimoine qui permet de la concevoir comme un portefeuille de ressources. Par la suite, il existe une hiérarchie entre les ressources et les compétences. On considère généralement que plusieurs ressources peuvent se combiner pour constituer une compétence. Ce processus de "combinaison de ressources" est alors souvent décrit comme une forme d'apprentissage organisationnel. Ainsi, pour R.M. Grant (1991), les ressources, prises de façon isolées, constituent rarement des forces productives génératrices de valeur. En fait, créer une compétence nécessite un assemblage de ressources, mais implique également un apprentissage, qui va se faire au travers de la répétition, de l'expérience. (**C. Hofer et D. Schendel, 1999, P.138**)

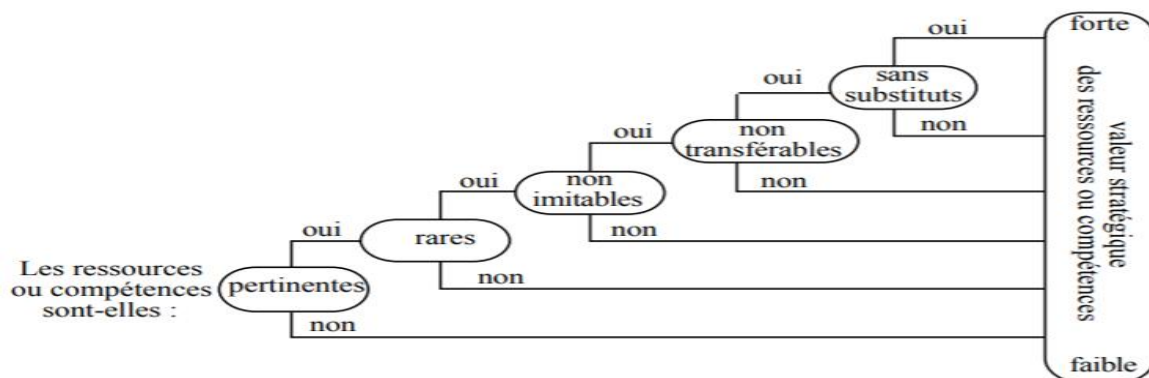
Parmi ces compétences, certaines sont perçues par l'entreprise comme fondamentales, car elle l'a différencié de façon stratégique. Pour faciliter leurs

identification, *M.A. Hitt et R.D. Ireland (1985)* ont proposé une liste de 55 compétences distinctives, classées selon les grandes fonctions de l'entreprise (production, marketing, finance...). (*C. Hofer et D. Schendel, 1999, P.138*)

2.1.2. L'évaluation des ressources et des compétences :

Une fois les ressources et compétences identifiées, il faut les évaluer dans le contexte de leur environnement concurrentiel. Cette évaluation constitue un exercice délicat, soumis aux perceptions des dirigeants. Les différents critères présentés dans la littérature permettent toutefois de guider l'analyse. (*C. Hofer et D. Schendel, 1999, P.139*)

Figure 10 : Les tests d'évaluation de la valeur stratégique des ressources et des compétences.



Source : (*C. Hofer et D. Schendel, 1999, P.140*)

2.1.3. Le choix d'une stratégie valorisant les ressources et les compétences.

Les ressources et compétences les plus importantes sont celles qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel, qui sont durables et dont l'entreprise possède clairement le contrôle. Une fois que l'on a bien identifié ce que l'on sait mieux faire que les autres, l'essence de la formulation de la stratégie est alors de le valoriser, en le mobilisant aussi souvent que possible. (*C. Hofer et D. Schendel, 1999, P.143*)

En définitive, ce qui est essentiel dans cette perspective, c'est l'existence d'un équilibre dynamique entre la stratégie et les ressources de l'organisation. Cet équilibre nécessite tout d'abord que l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour suivre sa stratégie. Ensuite, ces ressources doivent être utilisées le plus efficacement possible par la stratégie mise en œuvre. Mais, au-delà de l'emploi actif des moyens disponibles, il convient encore de s'assurer que l'entreprise accumule des ressources prometteuses pour

l'avenir. Cette approche renvoie alors le dirigeant aux modalités de l'obtention et du renouvellement des ressources et des compétences. (C. Hofer et D. Schendel, 1999, P.144)

2.2. La dynamique de renouvellement des ressources et des compétences :

Cette étape rendant compte à la création de ressources nouvelles, est le seul moyen d'expliquer non seulement les positions stratégiques à un moment donné. Mais aussi les déplacements d'avantages concurrentiels au cours du temps. C'est-à-dire la vision du dirigeant qui doit être capable d'identifier quelles sont les ressources et compétences manquantes pour parvenir au développement futur souhaité, afin d'assurer le renouvellement de ses pôles de compétences et à se mouvoir au sein de son environnement concurrentiel. (C. Hofer et D. Schendel, 1999, P.144)

Ainsi, soutenir un avantage, face à des concurrents et des consommateurs qui évoluent en permanence, nécessite que l'entreprise développe constamment sa base de compétences. Il faut, en fait, harmoniser l'exploitation des ressources présentes avec le développement de celles qui fourniront le point de départ de l'avantage concurrentiel futur. (C. Hofer et D. Schendel, 1999, P.144)

2.2.1. Le développement interne des ressources et compétences :

En premier lieu, l'entreprise peut choisir de créer elle-même les ressources ou les compétences dont elle a besoin. Ceci peut s'effectuer de façon implicite, du fait des opérations quotidiennes, ou de façon explicite, par l'actualisation des savoir au travers de la formation, de la veille stratégique. (C. Hofer et D. Schendel, 1999, P.145)

2.2.2. Le transfert de compétences par alliance :

En second lieu, à défaut de ressources propres, l'entreprise peut toujours emprunter celles d'autres sociétés, en recourant notamment aux alliances. L'alliance est alors conçue comme un moyen par lequel l'entreprise transfère ou renouvelle ses ressources et ses compétences grâce à un partenaire. Elle peut ainsi relever soit d'un échange de ressources (licences croisées, accords techniques...), soit d'un échange de compétences (accords de développement conjoint, échange de compétences managériales et organisationnelles...) (C. Hofer et D. Schendel, 1999, P.146)

2.2.3. L'acquisition de nouvelles compétences par croissance externe :

En troisième lieu, l'entreprise peut tenter d'acquérir des compétences par croissance externe. Pour **B. Wernerfelt (1984)**, les fusions et acquisitions représentent en effet une réelle opportunité pour obtenir des ressources qui ne sont pas disponibles sur le marché et qui sont déjà assemblées. Ainsi, l'achat d'une activité dans sa globalité (avec les équipements, les hommes en place...) apparaît comme une solution satisfaisante pour bénéficier des compétences désirées et de leurs réseaux associés. (**C. Hofer et D. Schendel, 1999, P.148**)

Nous pouvons conclure que le modèle « bottom-up » est basé sur les ressources et compétences internes. Leur principe est l'identification, l'exploitation, la protection, la création de ressources et compétences rares (compétences clés) de l'entreprise qui peut permettre de créer l'avantage concurrentiel durable sur ses marchés. Ainsi, l'avantage concurrentiel durable repose sur la capacité de l'entreprise d'acquérir et gérer, contrôler ses ressources et compétences (Valorisable ; Rare ; Inimitable ; Non substituable.).

3. Modèle mixte ; stratégie et gestion des compétences : un double processus :

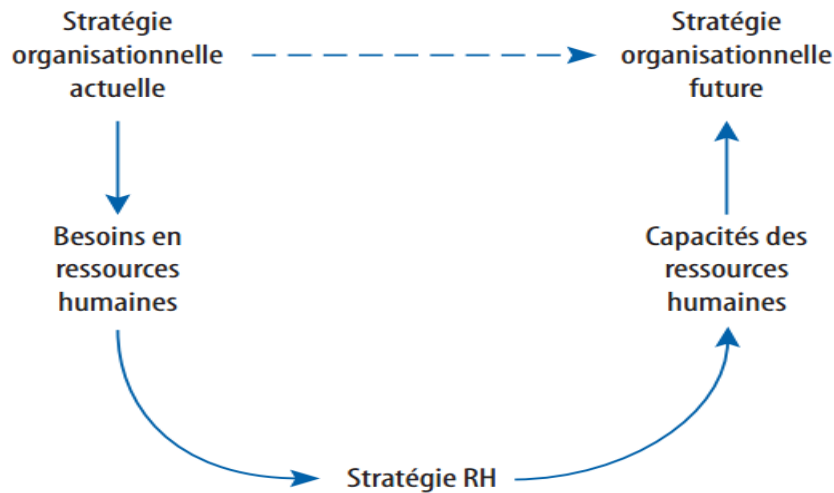
Le modèle mixte vise l'intégration des deux modèles précédents en réconciliant les dimensions internes et externes du management stratégique (**J-P. Bootz & autres, 2017, P.28**). Ce modèle mixte a été créé par les deux auteurs **Guérin et Wils (2002,2006)**, qui ont mis l'accent sur la gestion stratégique des ressources humaines. De ce fait, **Guérin et Wils (2006)** à tenter d'appréhender la stratégie et la gestion des compétences à travers un modèle mixte reposant sur un double processus d'alignement et d'investissement. (**J-P. Bootz & autres, 2017, P.28**).

- Le premier processus aligne les besoins en compétences individuelles sur la stratégie dans une perspective de stratégie déduite (top-down).
- Tandis que selon le second processus, ce sont les compétences détenues qui influencent les stratégies futures de l'entreprise (modèle émergent ou bottom-up). La perspective stratégique est alors proactive. (**J-P. Bootz & autres, 2017**).

Afin de mieux comprendre cette relation entre la stratégie et la gestion des compétence **Guérin et Wils (2006)** ont confectionné une figure explicative (*figure 11*) qui

montre le double processus d'alignement et d'investissement à la base de la formulation de la stratégie RH.

Figure 11: Double processus d'alignement et d'investissement à la base de la formulation de la stratégie RH.



Source : (G. Guérin & T. Wils, 2002, P.16)

D'après *la figure 11*, plus classique, le premier processus aligne les ressources humaines sur les besoins en ressources humaines qui découlent de la stratégie organisationnelle. La formulation d'une stratégie organisationnelle suppose un certain nombre de choix et d'hypothèses, et il faut travailler à les consolider sur le plan des ressources humaines. La stratégie RH est ici **réactive ; déclinaison de la stratégie en compétences requises** et son horizon est celui de la stratégie organisationnelle (G. Guérin & T. Wils, 2002, P.15-16).

Le processus d'investissement influence la stratégie organisationnelle par le biais des capacités des ressources humaines. Plus le savoir-faire des employés sera étendu, plus les valeurs, les attitudes et les comportements évolueront dans le sens des exigences futures (par exemple ; culture de participation, culture de développement continu, mentalité souple ou style de gestion « transformationnel »), plus l'organisation aura d'avantages en matière de ressources humaines et plus ses stratégies compétitives pourront être ambitieuses, la compétitivité de demain étant largement fonction des capacités développées aujourd'hui. En travaillant à bâtir les forces qui seront à la base des stratégies futures, la stratégie RH est ici **proactive s'appuyant sur les compétences détenues** et associée au long terme (G. Guérin & T. Wils, 2002, P.15-16).

Nous pouvons conclure que ce modèle mixte tente d'articuler entre modèle le top-down et le bottom-up. Selon **M. Le Boulaire (2008)** la véritable stratégie est donc composée simultanément de décisions à court terme visant l'alignement sur les grandes orientations stratégiques et de décisions à long terme relatives à l'investissement dans les capacités RH de l'organisation.

Conclusion :

Dans cette partie, nous avons mis l'accent sur les travaux qui s'intéressent à la relation existante entre la stratégie et la gestion des compétences, afin de mieux appréhender la manière dont s'opère cette relation au sein de l'entreprise. Pour cela, nous avons abordé en premier lieu les principes des trois modèles : « top-down » ; « bottom-up » et le modèle mixte relatifs au champ du management stratégique. Par la suite, nous avons tenté d'expliquer la relation qui lie stratégie et gestion des compétences, et ce selon chaque modèle, suite à quoi nous sommes arrivés à une conclusion selon laquelle le modèle « top-down » tend vers une relation descendante qui suppose que la fonction ressources humaines doit identifier les compétences requises par ces options stratégiques. Par contre, le modèle « bottom-up » postule que le capital des compétences organisationnelles détenues par une entreprise peut être à la source d'un avantage concurrentiel et devrait, dès lors, être pris en considération lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Ce qui conforte la thèse selon laquelle la relation entre la stratégie et la gestion des compétences est une relation ascendante. Enfin, le modèle mixte qui s'articule sur un double processus qui s'appuie sur les compétences requises et les compétences détenues en même temps.

Chapitre 03 : Méthodologie et contexte de recherche.

Pour répondre aux questions relatives à la relation qui lie la stratégie d'entreprise et la gestion des compétences, nous avons tenté, dans les deux parties précédentes, de faire l'inventaire des différentes recherches qui ont été menées dans ce cadre.

Dans cette deuxième partie, nous allons nous intéresser à l'étude de ladite relation au sein des entreprises algériennes. Pour ce faire, nous avons choisi une entreprise industrielle Algérie activant dans le domaine de l'électronique et électroménager, à savoir **CONDOR ELECTRONICS**. En effet, nous avons pu intégrer pendant une période de quelques mois l'entreprise qui nous a permis de réaliser notre étude terrain.

Cette étude que nous allons présenter en trois chapitres qui sont donnés comme suit :

- La première section a été réservée au cadre méthodologique ; le choix du sujet, l'intérêt du sujet ainsi que la démarche de collecte des données ;
- La deuxième section, quant à elle, a été consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil ;
- Enfin, la troisième section a été dédiée à la présentation et discussion des résultats de l'enquête de notre recherche.

Section 01 : Méthodologie de recherche

Dans cette partie de notre présente recherche, nous tontons d'expliquer la démarche méthodologique que nous avons adopté afin d'arriver à une réponse scientifiquement valable à notre problématique de recherche. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche basée sur l'observation et l'analyse. De ce fait, dans cette section, nous justifions notre choix du sujet ainsi que les causes qui nous ont amené à choisir *SPA CONDOR ELECTRONICS* comme lieu de stage, ainsi que les différentes techniques utilisées pour la collecte de données.

1. Choix du sujet :

La question relative à l'étude de la relation qui lie la stratégie d'entreprise et la gestion des compétences est sujette à débat scientifique depuis plusieurs années. Notre orientation vers l'étude de ce sujet est motivée par les points ci-dessous citées :

- **Importance stratégique du thème :** pour créer et conserver un avantage concurrentiel durable, l'entreprise moderne se voit dans l'obligation de considérer le facteur humain comme *partenaire stratégique* et une priorité. De ce fait, il devient hautement important d'étudier le rôle joué par la fonction ressources humaines en matière de gestion des compétences «logique compétence», particulièrement dans le cadre de la formulation et la mise en œuvre de la stratégie d'entreprises en général, et d'entreprises algériennes en particulier.
- **Autre intérêt :** Ce thème est d'un grand intérêt pour nous, car il est à même de nous aider à évaluer nos connaissances scientifiques, que nous avons acquis durant notre cursus de Master au sein de l'école nationale supérieure de management par rapport à ce qui se fait sur le terrain au sein des entreprises algériennes.

2. Choix du lieu de l'étude :

Aujourd'hui, le marché algérien a connu un développement inégalé par le biais du développement des technologies de l'information et de communication. Toutefois, les entreprises qui exercent dans les domaines électronique, électroménager et informatique se trouvent souvent dans un marché très compétitif, eu égard à la haute compétitivité qui le caractérise et qui est due principalement au degré très avancé de l'innovation au sein de ce secteur, ce qui a induit la présence d'une concurrence féroce entre les entreprises

algériennes activant dans ce secteur qui subordonne la survie de ces dernières à la dotation de ces dernières d'une grande capacité d'innovation.

Afin de développer notre sujet de recherche et de répondre à la problématique posée, nous avons ciblé une organisation qui pourrait nous permettre de mener à bien notre recherche. Cette organisation n'est que le groupe industriel **CONDOR ELECTRONICS** qui est considéré comme l'un des groupes industriels privés algériens les plus rentables, au sein duquel nous avons réalisé notre étude terrain ayant pour principale problématique l'étude de l'articulation entre la stratégie et la gestion des compétences de manière générale, et au sein de l'entreprise **CONDOR ELECTRONICS** en particulier. A noter que ladite entreprise occupe en Algérie une position de leader dans la plupart de ses activités, et est l'une des marques les plus connues des Algériens.

3. Approche méthodologique :

Afin de mener à bien notre travail de recherche, et de répondre aux questions posées, nous avons dans la catégorie de la recherche scientifique deux méthodes de recueil de données qui sont les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives.

L'approche quantitative est une démarche déductive de vérification : la recherche consiste à s'enquérir des observations qui se soumettent à la théorie. Ainsi, la recherche quantitative a pour objectif l'obtention d'évaluations empiriques du degré de connaissances, des attitudes, du comportement ou de la performance (**F. Françoise, 1999, P.07**).

La recherche qualitative, s'attache à rechercher le sens et les finalités de l'action humaine et des phénomènes sociaux. Elle s'intéresse avant tout aux valeurs, intentions, finalités, croyances, idéologies, etc. des êtres humains et peu aux liens de causalité. Son analyse plutôt souple et davantage inductive s'inspire de l'expérience de la vie quotidienne et du sens commun qu'elle essaie de systématiser (**Paul N'da, 2015, P.159**). Faire de la recherche qualitative est une façon de regarder la réalité sociale. Plutôt que de chercher les bonnes réponses, la recherche qualitative se préoccupe également de la formulation des bonnes questions (**L. Kohn & W. Christiaens, 2014, P.69**).

De ce fait, notre thème de recherche se positionne dans le cadre d'une recherche de compréhension. Donc, nous avons opté pour une *approche qualitative*, car notre objectif de recherche a pour but de comprendre en profondeur et d'expliquer, tout en s'appuyant

sur certaines connaissances acquises théoriques. Nous voulons comprendre quelle relation existe-t-il entre la stratégie et la gestion des compétences au sein de l'entreprise Condor. Ainsi, nous tentons d'expliquer le rôle du capital humain dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie afin de créer un avantage concurrentiel durable.

La recherche qualitative est une méthode de recueil d'information. La recherche qualitative prend de nombreuses formes, mais les entretiens et l'observation sont parmi les plus utilisées.

3.1. L'entretien (ou l'interview ou l'entrevue) :

Il s'agit de tête-à-tête oral, un contact direct, entre deux personnes ou une personne (ou plusieurs) et un groupe de personnes dont l'une transmet à l'autre des informations recherchées sur un problème précis. C'est un échange au cours duquel l'interlocuteur exprime ses perceptions, ses interprétations, ses expériences, tandis que le chercheur, par ses questions ouvertes et ses réactions, facilite cette expression, évite que celle-ci s'éloigne des objectifs de la recherche (Paul N'da, 2015, P.142).

Au sens scientifique, l'entretien est une méthode de recherche et d'investigation. Par le biais de cette méthode, l'enquêteur cherche à obtenir des informations sur les attitudes, les comportements, les représentations d'un ou de plusieurs individus dans la société.⁷

3.2. L'observation :

L'observation est un outil de cueillette de données où le chercheur devient le témoin des comportements des individus et des pratiques au sein des groupes en séjournant sur les lieux même où ils se déroulent.⁸

Ainsi, selon *Massonat (1993)*, l'observation est une démarche d'élaboration d'un savoir, au service de finalités multiples, qui s'insèrent dans un projet global de l'homme pour décrire, comprendre son environnement et les événements qui s'y déroulent (A. Scouarnec, 2004, P.25).

⁷ <https://arlap.hypotheses.org/8170> (09/05/2019 à 11 :00h)

⁸ http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v2 (09/05/2019 à 11 :15h)

4. Analyse des données de l'enquête de recherche :

Une fois les informations recueillies, il est nécessaire de les traiter, donc de les organiser, de les analyser. Le travail d'analyse requière beaucoup d'attention et de rigueur ; ce n'est qu'à ce prix que les interprétations pourront être valides. Il faut savoir d'avance, en fonction des méthodes et techniques utilisées, si on ferait une analyse qualitative des données ou une analyse quantitative ou si on ferait l'une et l'autre. Il y a lieu d'indiquer les logiciels auxquels on a recours **(Paul N'da, 2015, P.158)**.

4.1. L'analyse qualitative des données :

Selon **(Paul N'da, 2015, P.159)** l'analyse qualitative des données est une activité de structuration et de mise en relation logique de variables et, par conséquent, de catégories de données, pour dégager un sens. Elle cherche à comprendre et non à prouver. Elle peut aboutir à :

- Une construction de typologies pour regrouper des variables qui vont ensemble ;
- Une analyse qualitative de contenu, pour mieux saisir le sens ou les messages des textes ou des entretiens retranscrits ;
- Une étude monographique d'un « phénomène social total » au contour circonscrit (un parti politique, une communauté villageoise, une secte, etc.) pour rendre compte de toute la complexité de ses rapports sociaux constitutifs.

Afin de donner une interprétation qui concorde avec les objectifs-préalablement fixés de notre enquête, cette analyse nous ramène à exposer les résultats des données obtenues à travers l'enquête réalisée à l'aide d'un guide d'entretien. Nous avons choisi l'analyse sémantique qui permet de faire la synthèse de chaque question.

Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil « *CONDOR ELECTRONICS* »

Dans le point suivant, nous allons procéder à la présentation de l'entreprise lieu du stage (*CONDOR ELECTRONICS*) à travers son historique, son organisation, ses activités...etc.

1. Présentation de l'entreprise :

Nous nous sommes, tout abord, intéressés dans cette partie à la présentation du *Groupe Benhamadi*, avant de présenter l'entreprise Condor qui fait partie de ce dernier.

1.1. Historique du groupe BENHAMADI :⁹

C'est dans l'est Algérien, il y'a près d'un demi-siècle, que le groupe *BENHAMADI* a vu le jour. A l'origine, c'était une petite affaire familiale de commerce de denrées alimentaires et de transport, fondée et façonnée par le patriarche de la famille, El Hadj Mohamed Tahar Benhamadi. Grâce à ses réflexes du métier, un esprit commercial et un sens de création très éveillé, El Hadj Mohamed Tahar, a tracé la première voie qui a mené à la création du Groupe *BENHAMADI*.

Suite à la guerre de libération nationale, la famille *BENHAMADI* s'est lancée dans la grande bataille du revenu algérien et surtout dans la quête de l'algérien d'origine. Ceci fait suite à la réalisation et l'accomplissement de plusieurs projets, dont la haute qualité reste un exemple pour des générations futures.

Avec sa densité et son efficacité, le groupe *BENHAMADI* brassera un gros volume d'affaires et de projets, cela dans des domaines clés tels que ; l'équipement domestique, l'électronique et l'électroménager, l'agro-alimentaire, l'emballage, matériaux de construction et commerce international.

Aujourd'hui, le groupe représente un des conglomérats d'Entreprises algériennes les plus puissantes et actives sur la sphère économique du pays. Il opère dans différents domaines d'activités et affiche des résultats dignes d'être cités en exemple.

⁹ Document interne de l'entreprise.

Figure 12 : Groupe *BENHAMADI*.

Source : Direction ressource humaine.

1.2. Présentation de l'entreprise Condor electronics :

Condor est une entreprise industrielle qui fait partie du groupe *BENHAMADI* (voir la figure 12) et qui a été à l'époque une affaire familiale de denrée alimentaire et de transport, avant de devenir une société par actions spécialisée dans la fabrication d'équipements Electronics, électroménager et informatique...etc.

1.2.1. Condor en quelques chiffres :

Tableau N° 04 : Données clés de l'entreprise CONDOR.

NOM DE LA SOCIETE	SPA CONDOR ELECTRONICS
Date de création	09/02/2002
Date d'entrée en production	23/11/2002
Marque déposée	CONDOR (dépôt à l'INAPI le 30 Avril 2003)
Capital Social	2.450.200.000.00 DA
Président du conseil d'administration	BENHAMADI Abderrahmane
Directeur Général	BENHAMADI Omar
Superficie totale	112 559 m²
Couverte	63 822 m²
Partenaires stratégiques	GREE et HISENSE (Chine), DONGBU DAEWOO (Corée de Sud), INTEL et MICROSOFT (USA)
Adresse	Zone d'activité route de M'sila îlot 70, Section 161 Bordj Bou Arreridj 34000- Algérie
Nombre d'employés en Février 2018	6 397

Source : Direction ressource humaine.

1.2.2. Historique :

Condor est une filiale du groupe **BENHAMADI**. Elle a été créée en 09/02/2002. Elle a commencé ses activités en 2003 comme entreprise privée, sous forme juridique de société à responsabilité limitée SARL, avec un seul directeur et un petit investissement. Condor, en Algérie, a évolué et changé avec le temps. Le tableau ci-dessous illustre cette entreprise dans le temps.

Tableau N° 05 : L’historique de l’entreprise Condor.

DATES et VERSIONS	NATURES DES MODIFICATIONS
Jusqu’à 15/11/2006 VERSION (A)	Création
02/05/2011 VERSION (B)	<ol style="list-style-type: none"> 1- Suppression du poste d’Assistant du DGA chargé de la Fabrication. 2- Remplacement du poste Responsable Management de la Qualité par Assistant du DG chargé du Management de la Qualité. 3- Remplacement « Service Commercial- Service Marketing » par Direction Commerciale et Marketing. 4- Remplacement « Service Achats » par Département Achats Importations. 5- Création d’un Département Achats Locaux. 6- Création d’un poste chargé du contentieux et du juridique. 7- Remplacement « Service après Ventes » par Direction SAV. 8- Remplacement « Service Ressources Humaines » par Direction des Ressources Humaines. 9- Remplacement « Service Comptabilité et Finances » par Direction Finances et Comptabilité. 10- Remplacement « Service Logistique » par Direction de la Logistique. 11- Remplacement « Service Sécurité » par Service Sécurité Interne. 12- Création d’un poste de chef de Service HSE. 13- Remplacement « Unité Réfrigérateurs » par Complexe Réfrigérateurs. 14- Remplacement « Unité Récepteurs Satellites » par Unité RS et TV/LCD. 15- Remplacement « Service Maintenance » par Direction technique. 16- Création de la Direction de Systèmes d’information.

DATES et VERSIONS	NATURE DES MODIFICATIONS
<p>20/12/2011 VERSION (C)</p>	<p>Actualisation du Manuel :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Révision de l'organisation de l'Unité Téléviseurs qui est passé successivement de la version « B » aux versions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - Version « C » par un transfert d'effectifs à l'Unité RS/TV LCD. - Version « D », par ajout du poste de chef de production. 2- Création d'une Structure QHSE. 3- Création du Complexe Climatiseurs. 4- Création de l'Unité Produits Blancs (Ex. Unité Climatiseurs).
<p>25/12/2011 VERSION (D)</p> <p>En 2012</p> <p>22/01/2012</p> <p>15/02/2012</p> <p>14/03/2012</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1- Création d'une équipe supplémentaire (de nuit) au sein du Complexe Réfrigérateurs : <ul style="list-style-type: none"> - Ligne de montage Final. - Section maintenance. - Magasin (MP /PF). 2- Création d'une ligne supplémentaire de montage Produits Blancs. 3- Réaménagement partiel du Département Achats à l'importation par la division du Service Achats MP Climatiseurs et Produits Blancs en 2 Services (1 pour chaque produit). <ul style="list-style-type: none"> • SARL condor electronics est devenue <i>SPA condor electronics</i> : société par action. • Reconfiguration de l'Organisation de la Direction Commerciale. • Création d'une Direction Centrale Marketing basée à Alger. • Mise en place et Organisation de la Direction Régionale Centre (Alger).

Source : Direction ressource humaine.

1.2.3. Les Activités et leurs capacités au sein de SPA Condor electronics :

La SPA *Condor Electronics* a pour vocation principale la fabrication, commercialisation et service après ventes dans plusieurs domaines. Condor possède 8 unités de production, à savoir :

- 1- Unité des produits bruns (téléviseurs et démos numériques) ;
- 2- Unité de production du matériel informatique et téléphones portables ;
- 3- Unité de production de climatiseurs ;
- 4- Unité de production de réfrigérateurs ;
- 5- Unité de production de panneaux solaires ;
- 6- Unité d'injection plastique ;
- 7- Unité de produits blancs (chauffages et petites machines électroménagères) ;
- 8- Unité polystyrène.

Figure 14 : Capacités des unités de SPA CONDOR.



Source : Direction ressource humaine.

2. Missions et objectifs de l'entreprise :

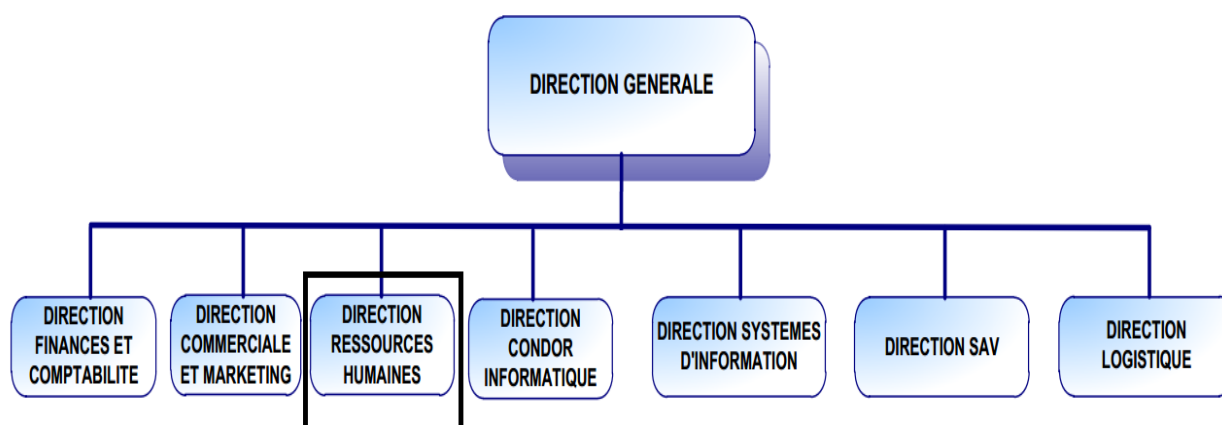
Afin de répondre aux exigences actuelles du marché, *Condor Electronics* multiplie les investissements et met en place des structures performantes à mêmes de répondre aux exigences conjoncturelles et aux attentes des familles algériennes principalement. Parmi les objectifs stratégiques de l'entreprise :

- Être le leader sur le marché algérien dans sa spécialité ;
- Renforcer la stratégie de diversification de plusieurs produits afin de trouver des nouveaux clients et augmenter la part du marché ;
- Arriver à offrir constamment des produits 100 % Algériens, avec une bonne qualité qui assurent la pérennité de l'entreprise ;
- Être une force économique et offrir des postes d'emplois ;
- Renforcer la stratégie d'exportation de produits algériens à destination de marchés étrangères ;
- Renforcer la présence de l'entreprise sur le territoire national algérien (points de vente, boutique condor, service après de vente...etc.) ;
- Renforcer l'image de marque de condor et augmenter sa notoriété.

3. Direction des ressources humaines au sien de Condor :

Depuis la création de l'entreprise jusqu'à 02/05/2011, gérer le capital humain chez Condor par le « Service Ressources Humaines » c'est limité aux activités classiques comme d'embauche et le contrôle...etc. mais depuis la reconfiguration de la structure de l'entreprise au cours de ces dix dernières années, la direction des ressources humaines a pris une importance de premier ordre en regard de la mesure de ses rôles, sans cesse croissants et déterminants dans la vie de l'entreprise.

Figure 14 : L'importance de DRH dans l'organigramme de Condor



Source : Direction ressource humaine (Voir l'annexe A)

La Direction des Ressources Humaines a été créée en 02/05/2011. Selon la *figure 14*, elle occupe une place importante du fait qu'elle est directement rattachée à la direction générale de Condor. En effet, la dimension prise par cette fonction ne laisse aucun doute quant à ses multiples missions, non seulement dans les moyens conventionnels à mettre en œuvre pour garantir l'efficacité de l'entreprise mais surtout dans l'usage permanent de la pédagogie et des techniques de la communication qui sont indispensables pour l'élément humain, dont l'épanouissement et la valorisation de son travail au profit de toute la communauté stimulent son intégration totale dans la vie de l'entreprise.¹⁰

4. L'analyse de l'environnement de Condor selon la méthode SWOT :

L'environnement de l'entreprise Condor est le cadre au sein duquel l'entreprise exerce ses différentes activités ; commerciales, judiciaires, production...etc. Il est composé d'éléments externes et internes qui influencent sur la réalisation des objectifs attendus, en particulier sur la stratégie de l'entreprise.

Afin d'identifier les enjeux de l'environnement interne et externe et d'analyser la capacité stratégique de l'entreprise (déterminer *Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces*) au plan du management stratégique, nous avons pratiquement passé en revue la majorité des outils d'analyse de l'environnement (interne et/ou externe) tels que : PESTEL ; la méthode des cinq forces ; Groupes stratégiques ; l'analyse fonctionnelle ; la

¹⁰ D'après le chef de service de DRH et mon observation au sein de l'environnement interne de la DRH.

chaîne de valeur...etc. Ci-dessous, la synthèse de l'analyse de l'environnement de l'entreprise *Condor* selon le modèle *SWOT*. La Figure qui suit (Tableau N° 06) représente les résultats de l'analyse SWOT que nous avons mené pour déterminer *les Forces, les Faiblesses, les Opportunités et les Menaces de l'entreprise Condor* :

Figure N° 06 : Analyse SWOT de Condor Electronics

	<i>Forces (Strength)</i>	<i>Faiblesses (Weakness)</i>
Internes	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Qualité de vie au travail</i> : condor dispose de bonnes conditions de travail (sécurité sociale, transport, restauration, médecine du travail, primes d'événements religieux...etc.) - <i>Innovation et créativité</i> : les nouveaux produits rependent aux exigences des clients. - <i>système contrôle de qualité</i> : certification ISO 9001 version 2008. - <i>Système d'information flexible</i> : Mise en place d'un logiciel (ERP¹¹) SAP¹². - Disponibilité des produits à travers tout le territoire national. - les prix concurrentiels et abordables par apport au pouvoir d'achat du consommateur algérien. - Du fait de stratégie de diversification l'entreprise offre une très large gamme de produits. - Exploitation de marketing digitale. - Développement de compétences par un système de formation continue interne à l'entreprise et à l'étranger. 	<ul style="list-style-type: none"> - Leur objectif principale est d'augmenter le profil sans faire attention aux écroulements du marché. - Augmentations des accidents du travail à cause du manque d'un système de contrôle pertinent par les chefs de ligne de production. - Les grèves et le stress au travail à cause de la pression des cadres managers sur les ouvriers. - Perte de données confidentielles avant la mise en place d'un logiciel (ERP) SAP. - La difficulté de mise en place de certaines procédures et règles de fonctionnement. Ex. règlement intérieur de l'entreprise qui a été établi par la seule assistante juridique du directeur.

¹¹ **Logiciel ERP** : (Enterprise Resource Planning) est un outil de gestion central pour les entreprises.

¹² **SAP** : (Systems, Applications and Products for data processing) est un progiciel de gestion intégré (allemand) développé et commercialisé par l'éditeur de ce produit (SAP AG).

	<i>Opportunités (Opportunities)</i>	<i>Menaces (Threats)</i>
Externes	<ul style="list-style-type: none"> - Avantage fiscaux et parafiscaux de l'état à l'égard des entreprises algériennes (publiques et privées) pour promouvoir la production nationale. - L'instauration du régime des quotas d'importation de produits étrangers est une importante opportunité pour l'entreprise afin d'asseoir sa position sur le marché national, d'une part et d'intégrer d'autres secteurs d'activités d'autre part. - Accompagner la stratégie nationale dans certains domaines d'activités jugés stratégiques par l'Etat, telles que l'industrie pharmaceutique et les énergies renouvelables. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'instabilité qui caractérise la situation politique et économique de l'Algérie. - L'intensité de la concurrence : Condor fait face à une concurrence locale et étrangère très forte de la part de plusieurs marques telles que Sony, Samsung, LG, ENIEM, starleaght...etc. - La haute qualité des produits étrangers qui répondent aux exigences des consommateurs algériens par apport à Condor. - L'ampleur de la structure organisationnelle qui impose plusieurs problèmes, entre autres : difficultés de communication entre les départements, nécessité de mettre en place un système de motivation équitable et moderne...etc. moderne.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Section 03 : Analyse des données de l'enquête de recherche :

Dans cette section, nous tenterons à partir de l'enquête terrain que nous avons réalisé au sein de l'entreprise *Condor* de répondre à la question suivante : quelle relation existe-t-il entre la stratégie globale de l'entreprise et la gestion des compétences au sien de l'entreprise algérienne ? Cela se fera bien entendu par extrapolation des résultats obtenus à partir de l'entreprise objet de notre étude. L'objectif principal de notre travail est de montrer l'importance du facteur humain en matière d'orientation stratégique de la politique managériale de l'entreprise. Ce dernier est devenu aujourd'hui un acteur essentiel et intégrant de l'entreprise « *partenaire stratégique* ». Par notre présente recherche, nous projetons de pousser les entreprises algériennes à engager une réflexion profonde sur le sujet de la gestion des compétences qui est à même de leur permettre d'avoir un sérieux avantage compétitif et durable sur le marché. Pour ce faire, nous avons mené une enquête au sein de l'entreprise *Condor Electronics*, en utilisant un guide d'entretien.

1. La construction et le déroulement de l'entretien :

Afin de donner une crédibilité à notre travail de recherche, nous avons élaboré un guide d'entretien qui est un véritable support et une étape importante de la démarche de notre recherche, car ce dernier facilitant l'échange et le déroulement de l'entretien. Ce guide comprend les différents thèmes sur lesquels se basent les questions relatives à notre recherche terrain. Il est subdivisé en deux phases comme suit :

- ✓ Dans la première phase, nous essayons de présenter et d'exposer l'objectif de notre entretien, afin d'aboutir, de favoriser et de créer un climat de confiance lors des entretiens avec les responsables de Condor.
- ✓ La deuxième phase du guide d'entretien consiste à expliquer d'une manière détaillée chacune des questions du guide d'entretien, pour faciliter la compréhension de notre démarche d'une part et rendre l'objectif de notre enquête claire, d'autre part.

Afin de répondre à notre problématique, nous nous sommes entretenus, au sein de l'entreprise Condor *Electronics*, avec plusieurs catégories d'employés en l'occurrence ; cadres dirigeants, cadres supérieurs, cadres, les exécutions.

2. Interprétation et l'analyse des résultats :

➤ Axe 01 : La stratégie et la gestion des compétences ; modèle « déduit ».

- Q1 : existe-t-il une stratégie formalisée à long terme au sien de Condor *Electronics* ? expliquer.

D'après les responsables interviewés, l'entreprise Condor *Electronics* active dans un secteur très concurrentiel (production locale et production importée). L'entreprise occupe actuellement une position de leader sur le marché, en la matière. L'entreprise Condor *Electronics* vise la consolidation de sa position de leader sur le marché national, pour cela elle a choisi d'adopter la stratégie de *diversification* dans plusieurs domaines et ce afin d'atteindre ces objectifs stratégiques.

Selon le Directeur du complexe de réfrigérateur, *CONDOR* vise aussi à utiliser une stratégie de *différenciation*, par le service après-vente (SAV). Eu égard à son importance, le service après ventes (SAV) a été régie sous forme d'une Direction. Il permet en effet à l'entreprise de créer une source d'un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises étrangères notamment qui ne disposent pas de cette activité en Algérie. Parmi

les objectifs stratégiques de l'entreprise à long terme celui de la création d'un point (SAV) dans la plupart des régions de notre pays.

Le directeur des RH nous a précisé que l'entreprise applique une stratégie de *domination par les coûts*, afin de caser la concurrence intense des entreprises étrangères. A noter que malgré le fait que l'entreprise applique cette stratégie, elle reste très attachée à l'aboutissement à d'une certaine relation **qualité-prix** jugée satisfaisante par le consommateur algérien. Il en demeure que la plupart des consommateurs algériens achètent la marque CONDOR eu égard à son prix bas par rapport à la concurrence, car le pouvoir d'achat des Algériens est bas notamment avec la dévaluation régulière de la valeur du Dinars.

En résumé, nous pouvons conclure que l'entreprise Condor, par le biais des stratégies ci-dessus citées a pu reprendre aux exigences du marché national Algérien en proposant plusieurs produits dans différents domaines et secteur d'activités, des produits qui répondent aux exigences du marché algérien avec un prix bas et une de qualité jugée acceptable par le consommateur Algérien vue la relation qualité-prix, par rapport aux produits étrangers qui sont de bonne qualité mais avec des prix nettement supérieurs.

Nous pouvons conclure que l'entreprise Condor dispose de plusieurs atouts stratégiques qui lui facilitent la conservation de sa position de leader sur le marché national Algérien, et par voie de conséquence lui permettent de conserver sa part de marché (*Voir le tableau N° 7*), mais en contrepartie cette dernière se trouve technologiquement dépendante de certaines entreprises internationales tels que certains fournisseurs Chinois qui fournissent à l'entreprise les équipements, les matières premières et les composantes. A titre indicatif, nous pouvons citer l'accord de partenariat qui lie Condor à l'entreprise Chinoise HISENSE qui est une grande entreprise spécialisée dans l'industrie de l'information et de l'électronique. Condor importe de HISENSE les matières premières et les composantes des produits électroniques : télévisions, récepteurs satellites, climatiseurs, réfrigérateurs, ... etc.

Tableau N° 7 : Evolution de Chiffre d’Affaire et Résultat Net de l’Exercice

Années Indices	2015	2016	2017	2018
Chiffre d’Affaire	73 376 651 325	88 900 080 130	89 432 576 565	94 287 230 245
Taux de croissance CA ¹³	-	+ 21,15 %	+ 0.598 %	+ 5,42 %
Résultat Net de l’Exercice	2 889 426 225	3 675 426 906	4 289 366 131	5 813 011 475
Taux de croissance RNE ¹⁴	-	+ 27,20 %	+ 16,70 %	+35,52 %

Source : Direction commerciale (Voir l’annexe C)

Selon le tableau N° 7, nous remarquons de manière globale que le taux de croissance de chiffre d’affaires est positif pendant les 3 dernières années, ce que signifie la capacité de l’entreprise à entretenir son dynamisme. À l’inverse, une croissance faible ou négative est généralement interprétée comme un signe de déclin.

- Q2 : quels sont les éléments internes et externes qui peuvent influencer la stratégie de l’entreprise ?

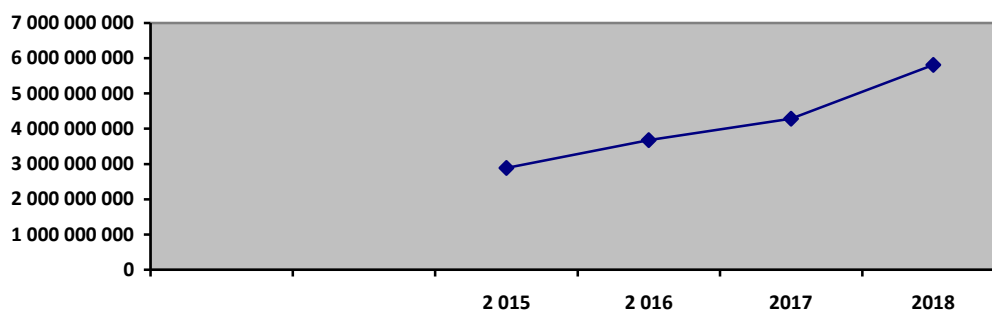
D’après les responsables interrogés, Condor est une entreprise économique comme les autres, elle exerce d’une manière générale son activité dans un marché caractérisé par une pression concurrentielle intense, notamment dans le domaine informatique et électronique. En effet, Condor a tous les moyens pour se maintenir sur le cap de la bonne gouvernance afin qu’elle puisse *assurer sa pérennité et créer de la valeur (Voir la figure 15)*. Dans un second temps, Condor doit maîtriser plusieurs facteurs qui peuvent influencer la conduite et la mise en œuvre de sa stratégie. Parmi ces facteurs, nous pouvons citer entre autres les ressources internes (tangibles ou intangibles) qui jouent un rôle très important en matière de stratégie d’entreprise. Pas mal d’exemples à citer dans ce sens ; les compétences clés de l’entreprise qui disposent de plus de 5 ans d’expérience demandent une augmentation de salaires, faute de quoi ils quitteront l’entreprise à la moindre occasion qui leur sera présentée. Ils iront évidemment travailler chez les entreprises concurrentes. La dévaluation de la monnaie nationale ne cesse d’avoir lieu, ce qui impacte directement les intrants de production importés et provoque ainsi la hausse des prix des produits de l’entreprise. L’intensité de la concurrence par les produits locaux ainsi que les produits

¹³ Taux de croissance CA = $(CA_{n+1} - CA_n) / CA_n$

¹⁴ Taux de croissance RNE = $(RNE_{n+1} - RNE_n) / RNE_n$

étrangers imposent à l'entreprise une bonne maîtrise de la vigilance technologique ainsi qu'un travail ininterrompu en matière d'innovation qui ne peut avoir lieu sans une meilleure formation du personnel...etc.

Figure 15 : Evolutions des Résultat Net de l'Exercice



Source : élaboré par nous-même à partir de tableau N° 7

Nous remarquons que Résultat Net de l'Exercice de l'entreprise Condor toujours en augmentation ses 4 dernières années, ce qu'explique la capacité de l'entreprise d'assurer sa pérennité et créer de la valeur ajoutée.

- Q3 : comment est conçue la stratégie de l'entreprise Condor afin de formaliser une stratégie globale pour les 8 unités de production ?

Selon les responsables interviewés, avant de formaliser une telle stratégie globale le conseil d'administration de l'entreprise Condor lance une réunion presque chaque fin d'année, dans certains cas chaque semestre. Cette réunion regroupe les cadres de chaque direction de l'entreprise ainsi que les deux départements d'achat. La prise d'une décision stratégique se base sur les informations et les statistiques de chaque Direction, en se référant à certains agrégats interne et externes de gestion tels que : ressources disponibles, capacité de production, demande de marché, évolution du marché, concurrents, compétences de l'entreprise...etc. Il est à noter qu'au sein de l'entreprise chaque Direction a un rôle à jouer en matière d'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise par la direction générale. En fin, ces réunions s'achèvent généralement par la prise de certaines décisions stratégiques telles que par exemple l'augmentation du chiffre d'affaires par le lancement de nouveaux produits et/ou acquisition de nouvelles machines (acquisition subordonnée à une étude de rentabilité), l'ouverture de nouveaux points de vente...etc.

- Q4 : comment se décline -t-elle, et à quel niveau ?

Selon les cadres interrogés, la stratégie est élaborée par le top management de la Direction Générale ; les cadres des directions principales de l'entreprise sans la participation des sous-directions. Suite à la consolidation et finalisation, la stratégie sera présentée au conseil d'Administration pour validation. Après validation viendra le tour des Directions opérationnelles qui doivent établir les plans d'actions ainsi que le budget, et enfin identifier les compétences individuelles qui seront chargées de mettre en œuvre cette stratégie (en effectuant des arrêts périodiques de contrôle et d'évaluation).

- Q5 : Quelle est la place et le rôle de la Direction des ressources humaines au sien de la Direction Générale de Condor ?

Selon le directeur des RH, la Direction des ressources humaines a des missions axées autour du conseil, de l'expertise et du développement des grands projets du groupe en matière de Ressources Humaines. Afin de répondre aux grandes mutations de l'entreprise, Condor a donné à la fonction ressource humaine des prérogatives et actions qui couvrent aujourd'hui de nombreux domaines et le font intervenir à tous les stades de la « vie » du salarié telle que : s'assurer de l'utilisation rationnelle des effectifs ; concevoir la politique en matière d'emploi et de formation ; développer et préserver le potentiel humain de l'entreprise ; concevoir et prévoir une politique salariale...etc.

- Q6 : est-ce que la stratégie de Condor est une stratégie déterminée par les caractéristiques des industries dans lesquelles évolue l'entreprise ? quel est le rôle réservé à la fonction Ressources Humaines dans cette stratégie ? expliquer.

D'après les responsables interrogés, aujourd'hui Condor se trouve dans un marché très compétitif. Toutefois, les entreprises qui exercent dans les domaines électronique, électroménager et informatique se trouvent dans un secteur qui se trouve caractérisé par la capacité d'innovation. Condor est presque une nouvelle entreprise dans ce secteur, face à la concurrence accrue imposée par une mondialisation féroce. Donc, la stratégie de Condor est déterminée par les caractéristiques des industries dans lesquelles elle évolue, du moment qu'ils existent plusieurs entreprises qui ont pu déjà imposer leurs technologies sur le marché comme Samsung, LG, ...etc. Il est à noter qu'aujourd'hui c'est l'environnement qui impose ses exigences et qui influence considérablement les stratégies de l'entreprise. Nous pouvons dire que l'entreprise est contrainte de s'adapter perpétuellement aux exigences de son environnement (stratégie d'adaptation). Il est

important aussi de reconnaître le fait que les compétences de l'entreprise Condor n'ont pas pu encore atteindre le même niveau des compétences des grandes entreprises étrangères spécialisées en la matière.

Du ce fait, la direction des Ressources Humaines de Condor est devenue une partie intégrante de la Direction Générale de l'entreprise. Condor engage de grandes actions pour attirer les meilleures compétences, elle multiplie aussi les investissements (notamment en formation) et elle fait de son mieux pour recruter les meilleures compétences à mêmes de l'aider à assurer la réalisation de ses objectifs stratégiques préalablement fixés par la Direction Générale.

- Q7 : Sur quelles bases les besoins en formation sont identifiés ?

Selon le directeur RH, l'entreprise Condor identifie ses besoins en formation par plusieurs critères, parmi lesquels nous pouvons citer :

- 1- **La réalisation des objectifs stratégiques** : par exemple cette année on a un projet d'installer un progiciel qui intègre les différentes fonctions de l'entreprise, ce progiciel s'appelle *SAP (Systems, Applications and Products for data processing)*, ce qui a poussé l'entreprise à engager une importante action de formation au profit de l'ensemble du personnel de l'entreprise, afin de maîtriser ce progiciel.
- 2- **L'esprit de travail** ; eu égard à l'importance de la culture d'entreprise, Condor a engagé plusieurs actions de formation au profit de son personnel, et ce afin de contribuer à les doter d'un bon esprit au travail et de les motiver. Inculquer au personnel de l'entreprise la culture d'entreprise propre à Condor va permettre à cette dernière d'encourager l'esprit de groupe et de réaliser ses objectifs escomptés.
- 3- **Contrôle qualité** ; axer nos efforts sur la qualité est à même de nous permettre de maintenir notre position sur le marché national. La qualité est un critère fondamental pour l'entreprise Condor. Pour y parvenir, les cadres de contrôle qualité bénéficient régulièrement de formation qualité.
- 4- **Nouvelles compétences acquises (le cas de la formation interne)** ; Le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences n'est plus à prouver en matière d'atteinte des résultats escomptés de l'entreprise, le maintien d'un cadre de travail sain tout en cultivant chez ses salariés un sentiment d'adhésion et d'appartenance et aussi un élément important pour le personnel nouvellement recruté.

- Q8 Y-a-t-il une coordination et intégration entre les compétences de chaque département pour élaborer la stratégie d'entreprise ?

Selon les quatre employés que nous avons pu interviewer, ces derniers nous ont affirmé qu'ils sont de simples travailleurs qui travaillent de 8 h à 16 h. Chaque employé à ses tâches à faire, ses dernières sont déterminées par les chefs des Services ou les cadres des Départements. Presque chaque mois selon leur Département, ils ont une réunion qui consiste à expliquer les plans de travail fixés par les dérangeants. Au cours de ces réunions des conditions et conseils afférents à la réalisation des objectifs fixées sont donnés aux personnels exécutant, et ce afin de déterminer les tâches à exécuter pour chaque équipe ou pour chaque employé.

En cas de lancement un nouveau produit, le personnel bénéficie de certains avantages telles que ; les formations (interne ou externe) ainsi que les promotions. Parmi les autres avantages que Condor octroie à son personnel c'est de leur assurer toutes les conditions qui sont censés leur réserver les meilleures conditions de vie au travail (restauration, médecine du travail et la sécurité...etc.). Pour motiver son personnel, Condor octroie à son personnel une prime de rendement annuelle.

En résumé, à partir de cette interview avec certains salariés de l'entreprise, nous sommes rendus compte que l'entreprise Condor motive et donne de l'importance à ses employés, afin de qu'ils puissent réaliser leurs tâches et développer leurs compétences par les formations et l'apprentissage pour les nouveaux recrutés. Il est à noter que cela n'influe pas de manière concrète sur la stratégie de l'entreprise, car le personnel de l'entreprise est considéré comme de simples exécutants de plans préétablis par les responsables sans pour autant les associer dans l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise.

➤ Axe 02 : La stratégie et la gestion des compétences ; modèle « construit ».**- Q1 : quelle est l'importance de la gestion des compétences au sien de l'entreprise Condor ?**

D'apprêt le directeur RH, aujourd'hui chez Condor, la gestion des compétences joue un rôle stratégique au sien ladite Direction. Toutefois, Condor aujourd'hui compte plus de 6000 salariés, ce qui impose à la DRH de Condor d'avoir une bonne approche de

gestion des compétences, en déterminant l'ensemble des actions et des outils qui permettent à la DRH de gérer ces compétences de la manière la plus efficace et rentable possible. Parmi les défis de la tâche de la DHR de Condor en la matière, les questions de comment identifier le besoin d'aujourd'hui et demain, ainsi que comment développer et maintenir les compétences de son personnel et comment exploiter ces compétences pour réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise, en est les plus importantes.

En résumé, nous pouvons dire que la gestion des compétences au sien de Condor a plusieurs missions telles que : l'amélioration des compétences de l'ensemble du personnel en faisant appel aux différents outils comme la formation, le recrutement et la mobilité : l'évaluation et le développement des compétences afin d'assurer la performance au niveau de l'entreprise.

- Q2 : Une des priorités de l'entreprise est de répondre aux exigences des consommateurs algériens, comment pourrez-vous satisfaire ces besoins ?

Lors des entretiens que nous avons effectués avec l'ensemble des responsables de l'entreprise, ces derniers ont bien précisé que l'entreprise CONDOR opère son activité économique dans un secteur qui connaît une forte concurrence. Condor a essayé de maintenir sa part de marché en répondant aux exigences des consommateurs algériens à travers :

- ***Sa politique des prix*** ; en fixant des prix pour les produits Condor correspondant au pouvoir d'achat de consommateurs algériens.
- ***Politique de distribution*** ; en ouvrant des points de vente un peu partout sur territoire national algérien.
- ***Politique SAV*** ; le service après-vente assure l'exécution de l'ensemble du processus relatif à la vente de produits. Il assure au client le transport et la disponibilité de pièces de rechanges et il oriente la fabrication, à travers les informations qu'il recueille en aval, pour améliorer les produits de l'entreprise...etc.
- ***Le système de management intégré*** : (ISO 9001 pour la Qualité, ISO 14001 pour l'environnement, ISO 26000 pour la responsabilité sociétal) et référentiel (OHSAS 18001 pour la santé et la sécurité au travail). L'application de ces deux normes internationales de qualités donne à l'entreprise une image de marque très importante

sur le plan national et international et contribue efficacement au maintien de la position sur le marché national notamment.

- Q3 : Afin de créer et conserver un avantage concurrentiel durable, Condor repose-t-elle sur la dimension interne ou la dimension externe ? ou les deux au même temps ? expliquer.

L'entreprise Condor n'est plus à présenter sur le plan national, pour le consommateur algérien. Parmi les grands objectifs de cette entreprise, celui relatif à comment conserver son avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents, en est le premier. De ce fait, Condor se base sur la dimension externe par l'étude de marché, c'est-à-dire, elle essaye de suivre les évolutions de son environnement, en se focalisant sur la vigilance (veille) technologique, innovation...etc. et en prenant au même temps en compte la dimension interne par la prise en compte de ses ressources financières ainsi que de compétences.

- Q4 : La Direction suprême prend-t-elle en considération les propositions des compétences de Condor avant choisir une telle stratégie ?

D'après les responsables interrogés, actuellement la stratégie Condor se détermine par la Direction suprême qui prend en compte les caractéristiques des industries dans lesquelles évolue l'entreprise, et les moyens qui peuvent aider à la réaliser des objectifs stratégiques. Aussi, parmi les objectifs stratégiques de l'entreprise figure celui relatif à comment gérer et développer le portefeuille des compétences de l'entreprise, pour assurer à ces dernières la maîtrise du processus de production ainsi que l'ensemble des étapes de la production, et ce afin d'aboutir à la création de l'avantage concurrentiel. De ce fait, Condor dispose d'un département de formation et de contrôle qui est directement rattaché DRH et qui joue un rôle fondamental au sien de Condor par ses initiatives de contrôle et d'organisation d'actions de formation que ce soit internes ou externes.

- Q5 : y-a-t-il une aptitude à générer de nouvelles idées et à associer des éléments existant pour créer de nouvelles sources de valeur ?

D'après les responsables interviewés, l'entreprise Condor est focalisée sur un marché très compétitif se caractérisant par un degré très avancé d'innovation. Pour qu'elle puisse s'imposer sur le marché et assurer sa pérennité face à ses concurrents, Condor a créé une direction dédiée à la recherche et développement qui joue un rôle très important en

matière de création de valeur et d'avantages concurrentiels. Cette Direction travaille en étroite collaboration avec les différentes compétences que recèle l'entreprise pour créer une valeur ajoutée pour les différents produits de l'entreprise.

- Q6 : quelle est l'importance de la formation au sien de Condor afin de développer les compétences individuels et collectives ?

Selon le Directeur RH, tout d'abord l'état algérien pousse l'entreprise à former son personnel notamment à travers la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée au 11 janvier 1997 et le décret exécutif n° 09-262 du 24 août 2009 modifiant et complétant le décret exécutif n° 98-149 du 13 mai 1998 fixant les conditions et modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998 relatifs respectivement à la taxe de formation professionnelle continue et à la taxe d'apprentissage, selon lequel les employeurs visés aux articles 2 et 3 du présent décret sont tenus de consacrer un montant au moins égal à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue, et un montant au moins égal à 1% de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage. Ainsi, Condor donne aujourd'hui une grande importance à la formation professionnelle des employeurs. L'objectif de la formation au sien de Condor est de développer les compétences qui contribuent à la croissance de l'entreprise. De ce fait, le chef de département de formation et de contrôle fixe les principales actions qui vont guider les choix en matière de formation. Toutefois, Condor réserve régulièrement un budget annuel afin de développer les compétences de ses employés.

Tableau N° 08 : Statistique des 5 dernière années sur la formation

Année	Nombre de personne formée	Montant consacré à la formation
2017	700 personnes	2 milliards de dinars
2016	900 personnes	2 milliards de dinars
2015	850 personnes	2 milliards de dinars
2014	860 personnes	1.5 milliards de dinars
2013	950 personnes	1.5 milliards de dinars

Source : Direction ressource humaine.

- Q7 : lors du lancement d'un nouveau produit, quelle est la relation qui pourrait avoir lieu entre la gestion des compétences et la stratégie de lancement dudit produit?

Tous d'abord lorsque nous lançons un nouveau produit sur le marché local, toujours, ses caractéristiques presque généralement existent dans autres produits aux marchés (Étrangers) qui sont importer au marché Algérie. Du ce fait là, les décisions stratégiques d'un lancement un nouveau produit sont prises par de conseil d'administration de Condor. Et Afin de lancer ce nouveau produit le conseil d'administration de Condor doit déterminer les taches de chaque direction, et par la suite cette dernière doit faire une réunion avec leurs employeurs afin d'expliquer ce nouveau produit et de déterminer les nouvelles taches pour chaque un employeur et/ou pour chaque équipe. Du ce qu'explique qu'il y a une relation descendante entre les décisions stratégiques et les compétences de l'entreprise Condor.

➤ **Axe 03 : La stratégie et la gestion des compétences ; modèle « mixte ».**

- Q1 : est-ce que condor se focalise sur les compétences acquises ou sur les compétences détenues afin de créer un avantage concurrentiel ? par quels moyens ?

D'après les responsables interviewés, toutes les orientations stratégiques de l'entreprise sont fixées par le conseil d'administration, Condor à ce moment essaye de conserver son avantage concurrentiel (prix bas, services après-vente...etc.) afin assurer son part de marcher et d'a accompagner le changement qui est imposé par les autres concurrents dans un secteur très compétitif. Aujourd'hui Condor essaye intègre la stratégie et culture d'innovation qui permet à l'entreprise assurer sa pérennité sur l'environnement. Toutefois Garder notre vivier de compétences acquises c'est très important. De ce fait là nous favorisons de donner une appartenance de compétences acquises. Mais toujours Condor a espéré que parmi ses compétences acquises à devenue des compétences détenues afin créer un esprit d'innovation et de travailler par équipes dans ce secteur qui a connu déjà depuis longtemps un développement très fort.

Afin d'acquérir aux besoin de compétences et identifier les besoins de chaque direction qui peut conserver leur avantage concurrentiel et de conserver sa stratégie de diversification. Condor recrute ces dernières années des compétences chaque années (Cadres, Maitrise, Exécution) selon leur besoin.

Tableau N° 09 : Evolution des Recrutements 2012/ Fév.2018

Année	G.S.P			Total
	CADRES	MAITRISE	EXECUTION	
2012	140	211	1040	1391
2013	133	282	1383	1798
2014	132	326	1019	1477
2015	190	647	1345	2181
2016	260	680	1448	2388
2017	139	858	822	1819
DU 01/01/2018 AU 28/02/ 2018	27	133	332	492

Source : Direction ressource humaine (Voir l'annexe D).

D'après, le directeur RH condor base sur le recrutement externe très largement pendant les 5 dernières années cela revient la croissance de notre entreprise, ainsi en se base sur le recrutement des exécutions plus que maîtrise et cadres et les accompagner par un apprentissage, et pour les maîtrise et cadres par formation afin d'assurer la performance et la réalisation des objectifs stratégiques.

- Q2 : Est-ce que La DRH Condor a une connaissance des besoins futurs en compétences ? si oui, quelles sont les procédures suivies afin de détecter ces besoins ?

D'après, le directeur RH, Condor à une vision sur les besoins futurs en compétences par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, préalablement nous identifions nos besoins à les acquérir selon plusieurs critères et les éléments à prendre en considération sont:

- **Ressources Humaines actuelles:** effectifs, pyramide des âges, de qualifications, ces ressources sont adaptés aux besoins de l'organisation. **Autres cas ;** comme les employeurs qui sont pris à la retraite, évolution du Turn-Over ...etc.
- **Besoins futurs:** mise en place de plans stratégiques à moyens termes (2 ans) en fonction des projets d'investissement ou des objectifs de d'augmenter productivité...etc.
- **Ecarts:** comparer entre les ressources actuelles et les besoins futurs en terme quantitatif et qualitatif.

- **Politique d’ajustement:** par rapport à cet écart des politiques d’ajustement préventive seront conduites. Il sera déterminé par exemple une politique de recrutement pour certains emplois qui ne peuvent être satisfaits en interne et la politique de formation pour faciliter ces mouvements.
- **Q3 : Durant les 5 dernière années, est ce que le recours aux sources internes (compétences) a été privilégié ? pourquoi ?**

D’après, le directeur RH, depuis l’année 2012 jusqu’à en février 2018, le taux de croissance égal à +79,89 % (Voir l’annexe D). Du ce fait là Condor a adopté la politique de recrutement externe et cela revient à la stratégie de diversification dans plusieurs domaines et le volume d’activité d’entreprise. Mais Condor reste toujours donner une importance à ses vivier compétences acquises depuis sa création à partir d’une qualité de vie au travail et de développement ces compétence afin de les garder dans notre entreprise. Car, Le turn-over est un phénomène qui présent dans la vie de l’entreprise Condor.

Tableau N° 10 : Evolution du Turn-Over 2014/2017

Collectif	Années			
	2014	2015	2016	2017
Taux de T-O (%)	27,32	32,07	32,94	27,27

Source : Direction ressource humaine.

- **Q4 : Accordez-vous une importance à :**

D’après les responsables tous les interviewés, la réponse est :

- **La stratégie RH au sien de condor est réactive ; déclinaison de la stratégie en compétences requises.**

- La stratégie RH au sien de condor est proactive s’appuyant sur les compétences détenues et associée au long terme.

- Les deux.

En résumé que la relation qui lie la stratégie globale de Condor et ses compétences tend vers une relation descendante. Une fois la stratégie déterminer par conseil d’administration. Pour la suit la DRH doit déterminer et développer et mobiliser au bon

moment les compétences requises pour accompagner les options stratégiques retenues et pour mettre en œuvre cette stratégie.

- Q5 : quelle sont les étapes nécessaires à suivre pour la réalisation du processus « gestion des compétences » ?

D'après, le directeur RH, le processus « gestion des compétences » à une relation avec la stratégie de Condor, lors le conseil d'administration de Condor fixé une vision stratégique et ses objectifs. Il revient au département ressources humaines role d'assurer que ses viviers de compétences sont capables à la mise en œuvre cette stratégie. Cela prend plusieurs étapes. Tous d'abord, la DRH détermine le profil de chaque poste afin d'assurer la réalisation ses objectifs stratégiques, Par la suit, la DRH doit vérifier ses viviers de compétences par rapport à ses besoins, cela permet de faires soit un recrutement interne ou externe, mobilité, les plans de formations aux compétences nécessaires afin de garantir que ses viviers de compétences sont capables à la réalisation les orientations stratégiques qui sont fixé par conseil d'administration.

3. Synthèse des résultats :

Afin de mener à bien notre travail de recherche et de répondre à la problématique posée, nous avons ciblé *CONDOR ELECTRONIC*. En examinant notre guide d'entretien avec les cadres et les responsables, employeurs de Condor, nous avons pu identifier un grande nombre d'informations qui nous ont aidés à répondre à nos hypothèses et connaitre les avantages et les inconvénients de l'entreprise.

❖ **Dans la première partie de l'enquête on parle sur le lien entre la stratégie globale et gestion des compétences « la stratégie déduite » :**

A partir des questions 3.5.6.8 Nous concluons que la formulation et la conception de la stratégie globale de l'entreprise Condor se fait au niveau du conseil d'administration général sans prendre en considération son vivier de compétences lors de l'élaboration de sa stratégie globale. *Ce qui confirme l'hypothèse N°1 « L'entreprise l'ors de l'élaboration de sa stratégie globale ne prend pas en considération son vivier de compétences dans le cas de l'application de la stratégie globale. »*. Ce qui signifie que la stratégie utilisée par l'entreprise Condor est l'adaptation de ses ressources interne aux opportunités de l'environnement. Son avantage concurrentiel s'appuie sur le positionnement, qui correspond à la différenciation imposée par le marché Algérien. Mais nous n'oublions pas

qu'elle exerce dans un marché très compétitif ce qui exige une bonne stratégie d'intégration qui permet à leurs compétences, la maîtrise du processus de production afin de créer et conserver leur avantage concurrentiel.

❖ **Dans la deuxième partie de l'enquête on parle sur le lien entre la stratégie globale et gestion des compétences « la stratégie construite » :**

A partir des questions 3.4.7 Nous concluons que une fois la stratégie globale fixée par le conseil d'administration de Condor, il revient au DRH d'identifier et développer les compétences soit par le recrutement externe ou interne et essayer de les motiver par des conditions de travail avantageuses et des formations (interne/externe) afin d'assurer que ses viviers de compétences sont orientés vers la réalisations des objectifs stratégiques. Le rôle du capital humain étant la mise en œuvre de la stratégie fixée par le conseil d'administration, *infirmant l'hypothèse N° 2 « La gestion des ressources est le moteur principal de l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise. »*.

Nous remarquons que toute en ayant une part importante du marché, l'entreprise CONDOR grâce à ses avantages (service après-vente, prix raisonnable, point de vente...etc.) par rapport aux autres produits locaux ou étrangère. Sa stratégie reste toujours dans le cadre du modèle classique qui insiste sur les opportunités du marché sans prendre en considération son vivier de compétences. Or, les nouvelles théories de management aujourd'hui considère que le capital humain et les compétences détenues constitue le facteur le plus important pour l'entreprise afin de créer et conserver un avantage concurrentiel durable.

❖ **Dans la troisième partie de l'enquête on parle sur le lien entre la stratégie globale et gestion des compétences « Double processus » :**

A partir des questions 3.4 nous avons pu *infirmier la dernière hypothèse N° 3 « Le lien entre la stratégie globale et la gestion des compétences au sien de l'entreprise s'articulent autour des compétences acquises et des compétences détenues par les ressources humaines de l'entreprise. »* Car, l'entreprise Condor opte pour un modèle déduit qui s'appuie sur les compétences requises afin de crée et conserver leurs avantages concurrentiels. Or que le modèle mixte vise l'intégration des deux modèles précédents et ce modèle généralement est adopté par les grandes entreprises leader du marché international.

Conclusion

Le but de ce dernier chapitre était d'évaluer la relation entre la stratégie globale d'entreprise et la gestion des compétences et comprendre cette articulation entre ces deux éléments au sein de l'entreprise CONDOR. Cette recherche a fait l'objet d'une étude qualitative. Afin de répondre à notre problématique, Nous avons élaboré un guide d'entretien avec ses cadres dirigeants et ses employeurs, cela nous a permis d'affirmer ou d'infirmes les hypothèses.

CONCLUSION

Au terme de notre étude sur la problématique et dans le but d'appréhender la relation entre la stratégie globale de l'entreprise et la gestion des compétences, en vue de savoir quel est le rôle que pourrait jouer le capital humain en matière de conception et mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Et qui est considéré comme un sujet stimulant de débat dans la littérature de management aujourd'hui.

De nos jours, la création d'un avantage concurrentiel pour la réussite de l'entreprise repose sur sa capacité à développer ses ressources humaines et à les mobiliser sur ses priorités stratégiques. Le but de notre travail est de susciter l'intérêt du « *management stratégique des compétences* » et expliquer quel est le meilleur modèle pour aider les entreprises algériennes à évoluer et devenir plus performante, avec un avantage concurrentiel durable dans un environnement socio-économique caractérisé par une concurrence accrue et exigeante.

De ce fait, notre étude menée au niveau de l'entreprise **CONDOR ELECTRONICS** nous a permis de répondre à notre problématique de recherche : « Qu'elle est la relation entre la stratégie globale d'entreprise et la gestion des compétences et comment est appréhendée l'articulation entre ces deux éléments au sein de l'entreprise CONDOR ? ». Cette dernière nous a permis de connaître les trois modèles « déduit » ; « construit » ; « double processus » qui explique cette relation, et de confirmer nos trois hypothèses de recherche.

Notre travail nous a permis de constater que l'entreprise **CONDOR ELECTRONICS** a opté pour une stratégie déduite, qui repose sur l'adaptation de ses ressources aux opportunités imposées par le marché algérien sans prendre en considération son vivier de compétences. Or, les nouvelles théories au champ de management stratégique se dirigent de plus en plus vers un modèle « construit » ou mieux un modèle « mixte » afin de créer et conserver un avantage concurrentiel durable et d'assurer la pérennité de l'entreprise dans un marché très compétitif.

Les résultats obtenus de l'enquête que nous avons menée, nous permettent de formuler quelques suggestions qui pourraient faire l'objet de réflexion à l'effet d'apporter un plus en matière de la réalité du lien entre la gestion des compétences et la stratégie globale de l'entreprise. Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- ✓ Considérer le capital humain en tant que ressource stratégique et non pas un salarié afin de créer et conserver un avantage concurrentiel durable.
- ✓ D'apporter plus d'importance à la qualité de vie au travail afin de conserver les compétences qui ont déjà une expérience pour réduire le Turn-Over.
- ✓ De faire participer les compétences de l'entreprise lors de l'élaboration de sa stratégie.
- ✓ Générer de nouvelles idées et associer tous les collaborateurs de l'entreprise pour créer de nouvelles sources de valeur ajoutée.
- ✓ Construite une culture de travail en équipes et donner de l'importance aux compétences acquises afin de créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Ainsi, favoriser les formations à l'étranger afin de créer des compétences détenues par l'entreprise.

❖ **Difficultés rencontrées et limites de l'enquête :**

Chaque travail scientifique a des difficultés et des limites sur le terrain, qu'il est impératif de surmonter pour pouvoir continuer. De ce fait, parmi les difficultés auxquelles nous nous sommes heurtés tout au long de notre travail, nous pouvons citer :

- ✓ Le manque d'ouvrages qui traite le sujet et qui explique le lien entre la stratégie de l'entreprise et la gestion des compétences. Cela nous a conduit à mettre l'accent beaucoup plus sur les articles scientifiques ;
- ✓ La plupart des articles qui traitent le sujet de notre étude sont en anglais, et leur traduction en langue française n'est pas toujours explicative (risque de non disponibilité de termes scientifiques en français ayant la même signification qu'en anglais) ;
- ✓ La distance entre le lieu du stage Bordj Bou Arreridj et le lieu de résidence ; cela nous a fait perdre beaucoup du temps.

Pour clôturer notre modeste travail, nous rappelons que ce dernier ouvre le champ à d'autres réflexions au management stratégique des compétences ou encore l'impact de la formation à l'étranger sur la performance individuelle et sur la création des compétences détenues aux sein des entreprises algériennes.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

- Alain Labruffe, (2008) « La savoir-être ! un référentiel professionnel d'excellence » Edition AFNOR, La Plaine Saint-Denis.
- Anne Dietrich ; Patrick Gilbert ; Frédérique Pigeyre (2010), « Management des compétences » Edition 3, Dunod, Paris.
- Chloé Guillot-soulez, (2016/2017) « Les ZOOM'S, Gestion des ressources humaines » Edition 9, Gualino, Issy-les-Moulineaux.
- Christophe Legrinzi ; Philippe Rosé, (2016), « Les tableaux de bord de la DSI », Edition 3, Dunod, Paris.
- Claude Lévy-Leboyer (2009), « La gestion des compétences » Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles.
- Franch Brulhart ; Christophe Favoreu ; Sandrine Gherra, (2015), « Stratégie », Edition Dunod, Paris.
- Franch Brulhart (2009) « les 7 Points clés du diagnostic stratégique » Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles.
- Françoise Kerlan (2007), « Guide pour la GPEC » Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles.
- Laurence ; Lehmann-Ortega ; Frédéric Leroy ; Bernard Garrette ; Pierre Dussauge ; Rodolphe Durand (2013), « STRATEGOR » Edition 6, Dunod, Paris.
- Frédéric Leroy (2012), « les stratégies de l'entreprise » Edition 4, Dunod, Paris.
- Fridch Françoise (1999) : « Les études qualitatives » Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles.
- Gerry Johnson ; Richard Whittington ; Kevan Scholes ; Duncan Angwin ; Patrick Regné ; Frédéric Fréry, (2014), « stratégique » Edition 10, Pearson, France.
- Jean-philippe Denis ; alain-charles Martinet ; Ahmed Silem, (2016), « Lexique de gestion et de management » Edition 9, Dunod, Paris.
- Jacqueline Barraud ; Martine Guillemin ; Françoise Kittel (2008), « La fonction Ressources Humaines ; Métiers, compétences et formation. » Edition 3, Dunod, Paris.
- Jacques Bojin ; Jean-Marc Schoettl, (2012), « L'essentiel de la stratégie » Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles.
- Jean-marie Ducreux ; Abate René ; Nicolas Kachaner, (2009), « Le grand livre de la stratégie » Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles.

- Jean-Marie Perriti (2016), « Gestion des ressources humaines » Edition 21^{ième}, Vuibert, Paris.
- Jean-Pierre Helfer ; Michel Kalika ; Jacques Orsoni, (2013), « Management stratégique ». Edition 9, Vuibert, Paris.
- Jouy-en-Josas (2004), « STRATEGOR » Edition 4, Dunod, Paris.
- Manuel Cartier ; Hélène Delacour ; Olivier Joffre, (2010), « MAXI FICHE de Stratégie » Edition Dunod, Paris.
- Paul N'Da, (2015) « Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines » Edition L'Harmattan, Paris.
- Philippe Korda (2011), « Stratégie et formation » Edition Dunod, Paris.
- Régis Dumoulin ; Guieu Gilles ; Pierre-Xavier Meschi ;Tannery Franck, (2010), « La stratégie de A à Z » Edition Dunod, Paris.

Articles :

- Aline Scouarnec, (2004) « L'observation des métiers : définition, méthodologie et « actionnabilité » en GRH » Management Prospective « Management & Avenir » n° 1, pages 23 à 42.
- Bénédicte Aldebert ; Sabrina Loufrani-Fedida, (2013) « le management stratégique des compétences dans un processus d'innovation : le cas d'une TPE touristique » Revue de gestion des ressources humaines, N° 89, p. 56 à 72.
- Didier Cazal et Anne Dietrich, (2004) « compétences et savoirs : entre GRH et stratégie ? » Communication dans le cadre d'un des deux symposiums sur la gestion des compétences, IAE de Lille.
- Dominique Puthod. & Catherine Thévenard (1999), « L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon » Gestion 2000, n°3, pp.135-154.
- Éric Persais (2004), « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? » Lavoisier « Revue française de gestion » N° 158, p. 119 à 145.
- Fabienne Terraneo ; Nadia Avanzino (2006), « le concept de compétence en regard de l'évolution du travail : définitions et perspectives. » Association de recherche en soins infirmiers, N° 87, p.16 à 24
- Gilles Guérin ; Thierry Wils, (2002) « La gestion stratégique des ressources humaines » HEC Montréal « Gestion » N° 2, Vol. 27, p. 14 à 23.

- J.-C. Coulet (2011), « la notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences » *Le travail humain*, Vol. 74, p. 1-30.
- Jean-Philippe Bootz ; Eric Schenk ; Michel Sonntag, (2017), « Gestion stratégique des compétences en pme » *Lavoisier « Revue française de gestion »* N° 267, p. 25 à 43.
- Laurence Kohn & Wendy Christiaens, (2014) « Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances » *De Boeck Supérieur « Reflets et perspectives de la vie économique »* Tome LIII, pp 67 à 82.
- Martine Le Boulaire, (2008), « Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? »

Thèses et Mémoires:

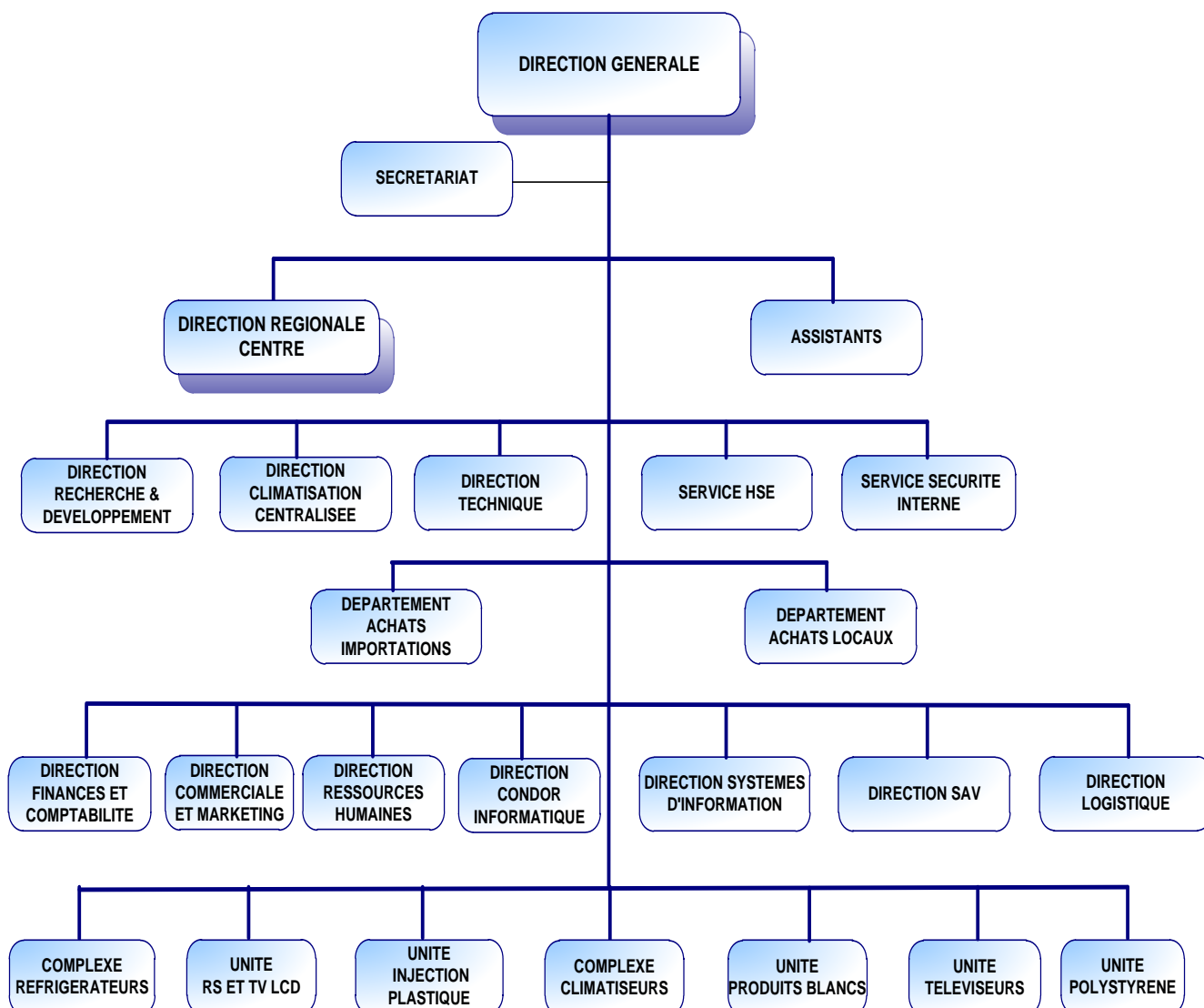
- Hernando Gil Tovar (2015) « La gestion de compétences comme stratégie pour la productivité. » Thèse pour le doctorat en science de gestion, L'Université Nantes Angers Le Mans.
- Ibrahima Fall (2008) « Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée » Thèse pour le doctorat en science de gestion, l'Ecole des Mines de Paris.
- Lanlan Cao (2006) « Les compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales: le cas des distributeurs internationaux en chine » Thèse pour le doctorat en science de gestion, Université Paris est.
- Mokhtari Lamia (2015), « les pratiques de gestion des compétences au sein de l'entreprise Danone Djurjura Algérie. », mémoire pour le Master en Sciences de gestion, Université Abderrahmane Mira De Bejaia.

Cours :

- Abdelmalik Mezhouda (2016/2017), « Module, Stratégie et management stratégique » semestre 1, Ecole Nationale Supérieure du Management.

ANNEXES

**ANNEXE A : L'organigramme structurel
de l'entreprise CONDOR.**



**ANNEXE B : Points de vente de
l'entreprise CONDOR.**

les points de ventes de Condor sur territoire Algerien		
Wilaya	Nombres des points	Nature
Adrar	2	Comerciale
Chlef	0	Comerciale
Laghouat	3	Comerciale
Oum El Bouaghi	2	Comerciale
Batna	3	Comerciale
Bejaia	10	Comerciale
Biskra	2	Comerciale
Bechar	1	Comerciale
Blida	0	Comerciale
Bouira	6	Comerciale
Tamanrasset	1	Comerciale
Tebassa	1	Comerciale
Tlemcen	2	Comerciale
Tiaret	2	Comerciale
Tizi ousou	2	Comerciale
Alger	2	Comerciale
Djelfa	1	Comerciale
Jijel	3	Comerciale
Setif	10	Comerciale
Saida	2	Comerciale
Skikda	2	Comerciale
Sidi Bel Abbas	2	Comerciale
Annaba	3	Comerciale
Guelema	3	Comerciale
Constantine	1	Comerciale
Medea	1	Comerciale
Mostaganem	0	Comerciale
Msila	4	Comerciale
Mascara	1	Comerciale
Ouargla	4	Comerciale
Oran	1	Comerciale
El Bayadh	0	Comerciale
Illizi	2	Comerciale
Bordj bou Arreridj	11	Comerciale
Boumerdes	0	Comerciale
El Tarf	1	Comerciale
Tindouf	0	Comerciale
Tissemsilt	1	Comerciale
El oued	3	Comerciale
Khenchela	4	Comerciale
Souk Ahras	1	Comerciale
Tipaza	1	Comerciale
Mila	2	Comerciale
Ain Defla	2	Comerciale
Naama	0	Comerciale
Ain Temouchent	0	Comerciale
Ghardaia	1	Comerciale
Relizane	0	Comerciale

Source : <https://www.condor.dz/fr/component/condor/?wilaya=Adrar&limit=20&view=pvente>

(10/06/2019 à 13:00 h).

**ANNEXE C : Bilan et compte de résultat
de l'entreprise Condor 2016 - 2018.**

Année 2016

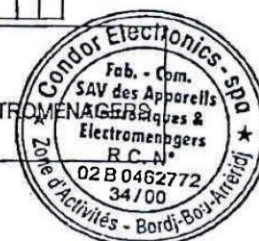
IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0000234010086358

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

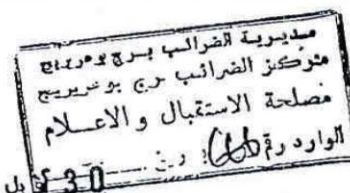
Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTROMENAGERS
Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2016

BILAN (ACTIF)



ACTIF	2016			2015
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	192 708 242	3 546 763	189 161 479	3 331 993
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 028 933 500		1 028 933 500	1 028 933 500
Bâtiments	8 098 649 760	2 277 852 813	5 820 796 947	5 903 657 406
Autres immobilisations corporelles	6 523 447 655	3 148 953 405	3 374 494 249	2 448 654 833
Immobilisations en concession	508 700 848	105 523 344	403 177 504	418 304 645
Immobilisations encours	2 378 843 984		2 378 843 984	833 335 530
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	2 551 767 000		2 551 767 000	1 888 018 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	3 900 214 915		3 900 214 915	2 674 608 073
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	25 183 265 906	5 535 876 325	19 647 389 580	15 198 843 983
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	18 344 434 671		18 344 434 671	15 550 519 477
Créances et emplois assimilés				
Clients	10 695 411 104		10 695 411 104	7 368 694 326
Autres débiteurs	5 939 617 892		5 939 617 892	1 115 713 257
Impôts et assimilés	1 692 122 376		1 692 122 376	1 037 206 267
Autres créances et emplois assimilés				153 271 533
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	3 644 303 086		3 644 303 086	1 366 268 558
TOTAL ACTIF COURANT	40 315 889 132		40 315 889 132	26 581 673 420
TOTAL GENERAL ACTIF	65 499 155 039	5 535 876 325	59 963 278 713	41 790 517 403



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 000234010086358

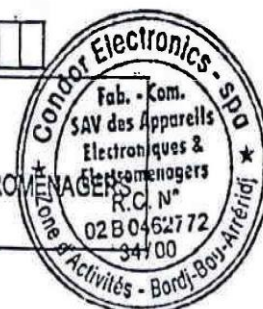
Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2016

BILAN (PASSIF)



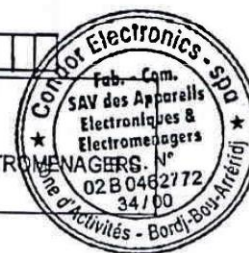
	2016	2015
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 450 000 000	2 450 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	7 766 918 240	5 507 492 015
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	3 675 426 906	2 889 426 225
Autres capitaux propres - Report à nouveau	364 293 611	
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	14 256 638 758	10 846 918 240
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	3 624 613 002	6 569 960 401
Impôts (différés et provisionnés)	68 361 270	
Autres dettes non courantes	577 958 088	420 664 229
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	4 270 932 360	6 990 624 630
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	12 848 118 430	5 514 091 444
Impôts	1 497 957 347	432 899 199
Autres dettes	2 767 446 254	566 071 621
Trésorerie passif	24 322 185 561	17 439 912 266
TOTAL III	41 435 707 594	23 952 974 532
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	59 963 278 713	41 790 517 403

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



مديرية الضرائب
مركز الضرائب
مصلحة الاستقبال والاعلام
الواردة بتاريخ 30 ابريل 2017

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 1 0 0 8 6 3 5 8									
Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS											
Activité:		FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTRONIQUES									
Adresse:		ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ									
Exercice du		01/01/2016		au		31/12/2016					
COMPTE DE RESULTAT											



RUBRIQUES	2016		2015	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		4 492 273 519		4 566 253 381
Production vendue	Produits fabriqués	82 777 533 133		68 232 605 354
	Prestations de services			
	Vente de travaux	1 630 273 477		577 792 589
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		88 900 080 130		73 376 651 325
Production stockée ou déstockée		1 752 006 284		6 532 964 989
Production immobilisée		40 072 845		37 964 750
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		90 692 159 260		79 947 581 066
Achats de marchandises vendues	4 189 495 521		4 137 606 317	
Matières premières	69 568 870 796		60 416 303 957	
Autres approvisionnements	268 523 081			
Variations des stocks			1 783 598 842	
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	124 036 002		107 927 209	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats		20 819 545	3 140 059	
Services extérieurs	Sous-traitance générale	416 567 401		
	Locations	457 771 344		
	Entretien, réparations et maintenance	107 174 770		39 470 530
	Primes d'assurances	102 818 136		66 963 137
	Personnel extérieur à l'entreprise	5 971 200		
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	68 021 030		23 536 148
	Publicité	810 483 621		728 536 474
Déplacements, missions et réceptions	149 861 202		41 147 665	
Autres services	1 403 135 019		1 232 185 457	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	77 651 909 582		68 580 415 800	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		13 040 249 677		11 367 165 265



la suite sur la page suivante

مدیریت اقتصادی و مالیاتی
مركز الضرائب
مصلحة الاستقبال والاعلام
الورد رقم 1000 تاريخ 2017

Année 2017

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F	0	0	0	2	3	4	0	1	0	0	8	6	3	5	8		
Désignation de l'entreprise:	SPA CONDOR ELECTRONICS																		
Activité:	FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS																		
Adresse:	ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ																		
Exercice clos le										31/12/2017									

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2017			2016
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	16 599 359	7 696 602	8 902 756	189 161 479
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 028 933 500		1 028 933 500	1 028 933 500
Bâtiments	12 319 715 980	2 858 429 326	9 461 286 654	5 820 796 947
Autres immobilisations corporelles	7 912 802 841	3 871 102 596	4 041 700 245	3 374 494 249
Immobilisations en concession	637 730 835	120 650 485	517 080 350	403 177 504
Immobilisations encours	2 534 504 921		2 534 504 921	2 378 843 984
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	4 875 868 000		4 875 868 000	2 551 767 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	3 408 515 254		3 408 515 254	3 900 214 915
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	32 734 670 692	6 857 879 010	25 876 791 682	19 647 389 580
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	19 349 815 573		19 349 815 573	18 344 434 671
Créances et emplois assimilés				
Clients	9 718 135 143		9 718 135 143	10 695 411 104
Autres débiteurs	4 876 042 337		4 876 042 337	5 939 617 892
Impôts et assimilés	953 907 019		953 907 019	1 692 122 376
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	3 477 927 505		3 477 927 505	3 644 303 086
TOTAL ACTIF COURANT	38 375 827 579		38 375 827 579	40 315 889 132
TOTAL GENERAL ACTIF	71 110 498 272	6 857 879 010	64 252 619 261	59 963 278 713

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 1 0 0 8 6 3 5 8
Désignation de l'entreprise:	SPA CONDOR ELECTRONICS
Activité:	FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS
Adresse:	ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2017

BILAN (PASSIF)

	2017	2016
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	4 277 000 000	2 450 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	10 966 638 758	7 766 918 240
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	4 289 366 131	3 675 426 906
Autres capitaux propres - Report à nouveau	260 963 167	364 293 611
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	19 793 968 056	14 256 638 758
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	4 257 859 736	3 624 613 002
Impôts (différés et provisionnés)	100 241 818	68 361 270
Autres dettes non courantes	589 759 934	577 958 088
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	4 947 861 489	4 270 932 360
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	7 855 555 664	12 848 118 430
Impôts	561 398 009	1 497 957 347
Autres dettes	1 617 447 890	2 767 446 254
Trésorerie passif	29 476 388 150	24 322 185 561
TOTAL III	39 510 789 715	41 435 707 594
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	64 252 619 261	59 963 278 713

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 1 0 0 8 6 3 5 8									
Désignation de l'entreprise:	SPA CONDOR ELECTRONICS										
Activité:	FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS										
Adresse:	ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ										
Exercice du	01/01/2017					31/12/2017					
COMPTE DE RESULTAT											

RUBRIQUES	2017		2016	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		2 114 826 110		4 492 273 519
Production vendue	Produits fabriqués	85 830 642 035		82 777 533 133
	Prestations de services			
	Vente de travaux	1 511 063 027		1 630 273 477
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés	23 954 607			
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		89 432 576 565		88 900 080 130
Production stockée ou déstockée	1 545 263 570			1 752 006 284
Production immobilisée		97 333 003		40 072 845
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		87 984 645 999		90 692 159 260
Achats de marchandises vendues	2 005 637 249		4 189 316 901	
Matières premières	65 954 422 760		69 568 546 974	
Autres approvisionnements	291 405 466		269 025 523	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	132 912 610		124 036 002	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats		119 003 738		20 819 545
Services extérieurs	Sous-traitance générale	367 615 870		416 567 401
	Locations	765 729 518		457 771 344
	Entretien, réparations et maintenance	80 246 880		107 174 770
	Primes d'assurances	88 028 120		102 818 136
	Personnel extérieur à l'entreprise	150 333 248		5 971 200
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	549 740 326		68 021 030
	Publicité	1 016 751 519		810 483 621
Déplacements, missions et réceptions	197 171 775		149 861 202	
Autres services	1 602 845 279		1 403 135 019	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	73 083 836 888		77 651 909 582	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		14 900 809 110		13 040 249 677
Charges de personnel	4 432 440 874		3 811 489 275	
Impôts et taxes et versements assimilés	873 694 715		980 719 709	
IV-Excédent brut d'exploitation		9 594 673 520		8 248 040 692
Autres produits opérationnels		505 422 449		182 327 902
Autres charges opérationnelles	1 028 460 328		364 024 204	

../. la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 1 0 0 8 6 3 5 8									
Désignation de l'entreprise:	SPA CONDOR ELECTRONICS										
Activité:	FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTROMENAGERS										
Adresse:	ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ										
Exercice du	01/01/2017	au	31/12/2017								
COMPTE DE RESULTAT ..!..											

RUBRIQUES	2017		2016	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Dotations aux amortissements	1 306 875 543		1 375 971 751	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		7 764 760 098		6 690 372 638
Produits financiers		453 341 406		197 107 854
Charges financières	2 888 538 749		2 216 231 552	
VI-Résultat financier	2 435 197 343		2 019 123 697	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		5 329 562 754		4 671 248 941
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	1 069 529 657		1 012 912 352	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		29 333 034		17 090 317
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		4 289 366 131		3 675 426 906

(*) A détailler sur état annexe à joindre



Année 2018

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8
Désignation de l'entreprise:	SPA CONDOR ELECTRONICS
Activité:	FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS
Adresse:	ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2018

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2018			2017
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	59 821 989	19 779 962	40 042 026	8 902 756
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 302 293 500		1 302 293 500	1 028 933 500
Bâtiments	15 426 113 414	3 622 618 252	11 803 495 162	9 461 286 654
Autres immobilisations corporelles	9 663 418 596	4 879 732 907	4 783 685 688	4 041 700 245
Immobilisations en concession	720 570 482	142 671 119	577 899 363	517 080 350
Immobilisations encours	5 036 286 579		5 036 286 579	2 534 504 921
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	5 927 925 800		5 927 925 800	4 875 868 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	465 232 646		465 232 646	3 408 515 254
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	38 601 663 008	8 664 802 242	29 936 860 766	25 876 791 682
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	22 331 584 142		22 331 584 142	19 349 815 573
Créances et emplois assimilés				
Clients	12 578 862 815	276 421 675	12 302 441 140	9 718 135 143
Autres débiteurs	7 514 822 938		7 514 822 938	4 876 042 337
Impôts et assimilés	277 515 931		277 515 931	953 907 019
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	4 691 668 652		4 691 668 652	3 477 927 505
TOTAL ACTIF COURANT	47 394 454 481	276 421 675	47 118 032 805	38 375 827 579
TOTAL GENERAL ACTIF	85 996 117 489	8 941 223 917	77 054 893 572	64 252 619 261



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F	0	0	0	2	3	4	0	4	6	2	7	7	2	2	8		
Désignation de l'entreprise:	SPA CONDOR ELECTRONICS																		
Activité:	FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAIS ELECTROMENAGERS																		
Adresse:	ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ																		
Exercice clos le										31/12/2018									
BILAN (PASSIF)																			

	2018	2017
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	4 277 000 000	4 277 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	14 676 968 056	10 966 638 758
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	5 813 011 475	4 289 366 131
Autres capitaux propres - Report à nouveau		260 963 167
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	24 766 979 532	19 793 968 056
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	7 035 035 755	4 257 859 736
Impôts (différés et provisionnés)	70 908 784	100 241 818
Autres dettes non courantes	745 293 820	589 759 934
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	7 851 238 360	4 947 861 489
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	5 981 469 687	7 855 555 664
Impôts	394 373 697	561 398 009
Autres dettes	2 498 142 487	1 617 447 890
Trésorerie passif	35 562 689 806	29 476 388 150
TOTAL III	44 436 675 679	39 510 789 715
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	77 054 893 572	64 252 619 261

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8									
Désignation de l'entreprise:		SPA CONDOR ELECTRONICS									
Activité:	FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS										
Adresse:	ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ										

Exercice du 01/01/2018 au 31/12/2018

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2018		2017	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		2 265 266 343		2 114 826 110
Production vendue	Produits fabriqués	90 695 776 358		85 830 642 035
	Prestations de services			
	Vente de travaux	1 351 086 091		1 511 063 027
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés	24 898 547		23 954 607	
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		94 287 230 245		89 432 576 565
Production stockée ou déstockée		111 757 725	1 545 263 570	
Production immobilisée		156 269 519		97 333 003
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		94 555 257 489		87 984 645 999
Achats de marchandises vendues	1 638 531 570		2 005 637 249	
Matières premières	68 807 569 508		65 954 422 760	
Autres approvisionnements	337 477 158		291 405 466	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	903 000			
Autres consommations	243 292 961		132 912 610	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats		33 274 156		119 003 738
Services extérieurs	Sous-traitance générale	1 241 450 066	367 615 870	
	Locations	925 346 347	765 729 518	
	Entretien, réparations et maintenance	41 802 808	80 246 880	
	Primes d'assurances	116 439 532	88 028 120	
	Personnel extérieur à l'entreprise	160 227 404	150 333 248	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	781 120 375	549 740 326	
	Publicité	1 184 027 395	1 016 751 519	
Déplacements, missions et réceptions	228 425 994	197 171 775		
Autres services	1 623 688 190		1 602 845 279	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	77 297 028 155		73 083 836 888	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		17 258 229 334		14 900 809 110
Charges de personnel	5 339 617 318		4 432 440 874	
Impôts et taxes et versements assimilés	873 941 933		873 694 715	
IV-Excédent brut d'exploitation		11 044 670 081		9 594 673 520
Autres produits opérationnels		139 209 033		505 422 449
Autres charges opérationnelles	479 834 040		1 028 460 328	

... la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS
 Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS
 Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2018 au 31/12/2018

COMPTE DE RESULTAT ..//..

RUBRIQUES	2018		2017	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Dotations aux amortissements	1 826 541 349		1 306 875 543	
Provision	276 421 675			
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		8 601 082 049		7 764 760 098
Produits financiers		437 080 011		453 341 406
Charges financières	2 686 431 806		2 888 538 749	
VI-Résultat financier	2 249 351 794		2 435 197 343	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		6 351 730 254		5 329 562 754
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	568 051 813		1 069 529 657	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		29 333 034		29 333 034
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		5 813 011 475		4 289 366 131

(*) A détailler sur état annexe à joindre



**ANNEXE D : STATISTIQUES RH
2012-2018.**

Evolution des effectifs 2012/Février 2018

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Fév. 2018
Effectif	3556	4306	4674	5484	6180	6221	6397

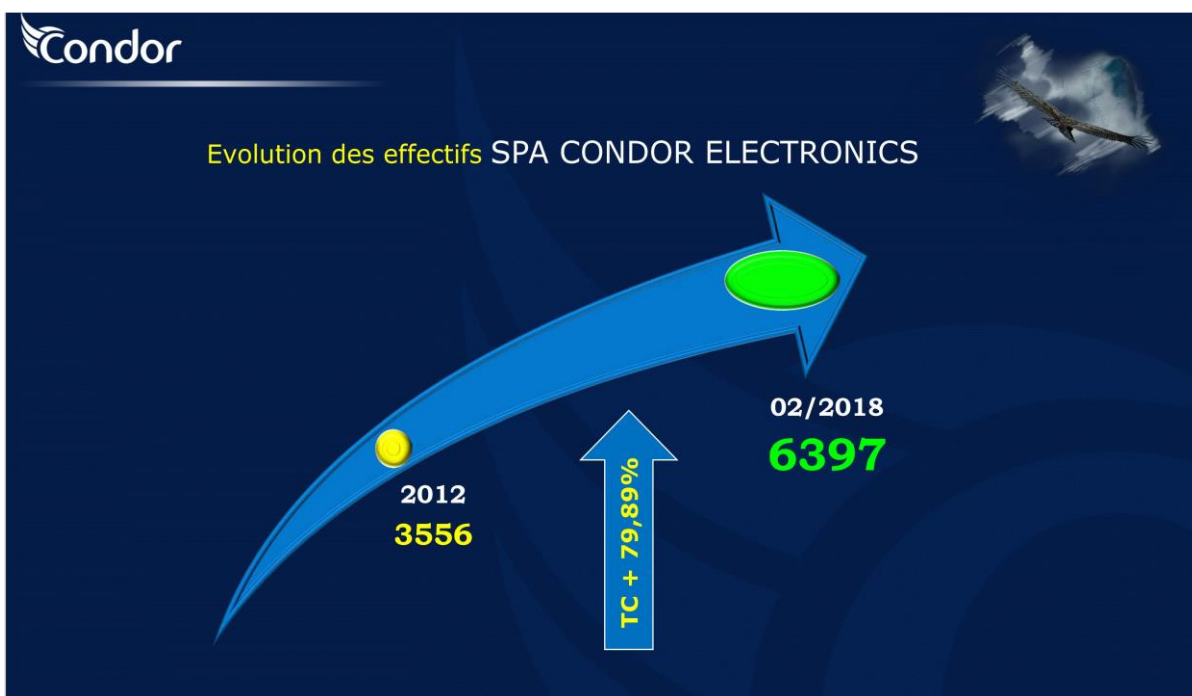
Commentaire

Les effectifs de la **SPA CONDOR ELECTRONICS** sont passés de **3556** salariés en 2012, à **6397** salariés au mois de février 2018; soit un taux de croissance égal à

+79,89 %.

Evolution des Effectifs 2012/Février 2018





Condor

Evolution des effectifs par CSP 2012/ Février 2018

CSP	Années						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Fév.2018
Cadres	290	343	449	584	740	461	478
Maitrise	539	666	854	1351	1673	2304	2313
Exécution	2727	3297	3371	3545	3767	3456	3606
Total	3556	4306	4674	5480	6180	6221	6397



Taux d'Encadrement

Taux d'Encadrement =

Effectif Cadres

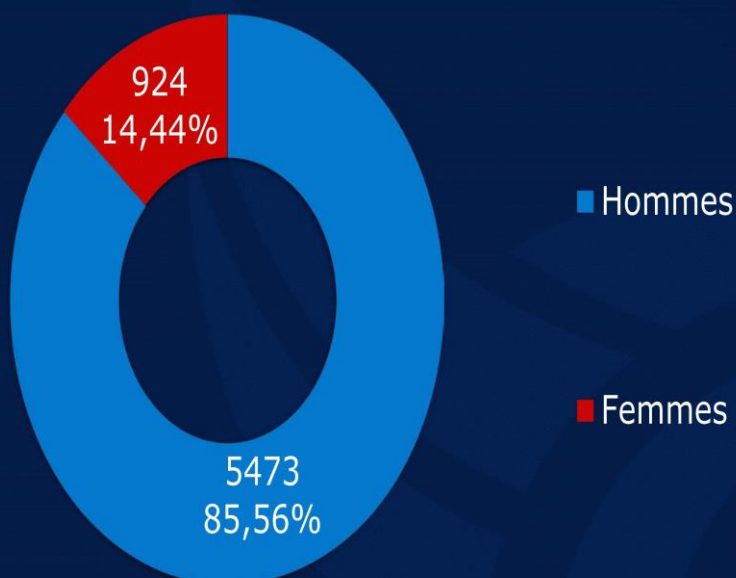
Effectif total

Commentaire

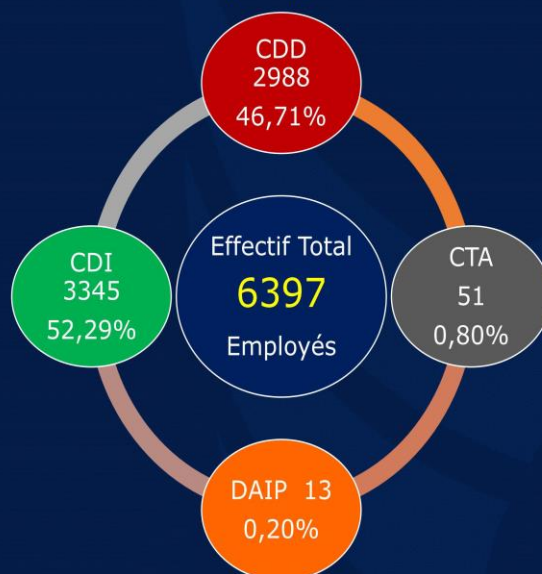
Les cadres de la **SPA CONDOR ELECTRONICS** sont passés de **290** salariés en 2012, à **478** salariés au mois de février 2018; soit un taux de croissance égal à **+64,82%** et un taux d'Encadrement au mois de février 2018 égal à **07,47%**.



Effectif par genre au 28/02/2018



Répartition des effectifs par type de contrat - Février 2018-



Evolution des Recrutements par CSP 2012/ Fév.2018

Année	G.S.P			Total
	CADRES	MAITRISE	EXECUTION	
2012	140	211	1040	1391
2013	133	282	1383	1798
2014	132	326	1019	1477
2015	190	647	1345	2181
2016	260	680	1448	2388
2017	139	858	822	1819
DU 01/01/2018 AU 28/02/ 2018	27	133	332	492

Evolution des Départs par CSP 2012/ 2017

Année	G.S.P			Total
	CADRES	MAITRISE	EXECUTION	
2012	/	/	/	/
2013	71	125	846	1042
2014	81	172	824	1077
2015	105	291	937	1333
2016	56	481	1128	1665
2017	89	539	1003	1631

Evolution des Retraités 2014/2017

Collectif	Années			
	2014	2015	2016	2017
Effectif	09	14	26	14

Evolution des Accidents de Travail 2014/2017

Collectif	Années			
	2014	2015	2016	2017
Effectif	353	338	274	246

Evolution du Turn-Over 2014/2017

Collectif	Années			
	2014	2015	2016	2017
Taux de T-O (%)	27,32	32,07	32,94	27,27

NB: Turn-over = [(Entrées + Sorties)/2] / Effectif moyen

ANNEXE E : Guide d'entretien.

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

École Nationale Supérieure de Management

ENSM – Koléa

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin cycle, pour l'obtention d'un Master 2 en Management-option : Management des organisations, à École Nationale Supérieure de Management – Koléa. Ayant pour thème « *la relation entre la stratégie d'entreprise et la gestion des compétences.* », nous avons l'honneur de solliciter votre contribution et votre amabilité afin de bien vouloir répondre à nos questions.

Votre contribution objective dans la réponse aux questions, nous permettra d'avoir une vision claire de notre sujet.

Permettez-nous de vous informer que nous vous garantissons une totale confidentialité des réponses qui ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Étudiant :

M. BERKANI Hakim.

Encadreur :

Pr. AMOKRANE Mustapha.
amokrane69@yahoo.fr

2018-2019

Axe 01 : La stratégie et la gestion des compétences ; modèle « top-down ».

Q1 : existe –il une stratégie formalisée à long terme au sien de condor ? expliquer.

Q2 : quels sont les éléments internes et externes qui peuvent influencer la stratégie de l'entreprise ?

Q3 : comment est conçue la stratégie au sien de l'entreprise condor afin de formaliser une stratégie globale pour les 8 unités de production ?

Q4 : comment se décline -t-elle, à quel niveau ?

Q5 : Quelle est la place et le rôle de la direction des ressources humaines au sien de la direction générale de Condor ?

Q6 : est-ce que la stratégie de condor est une stratégie déterminée par les caractéristiques des industries dans lesquelles évolue l'entreprise ? quel est le rôle réservé à la fonction ressources humaines dans cette stratégie ? expliquer.

Q7 : Sur quelles bases les besoins en formation sont identifiés ?

Q8 : y-a-t-il une coordination et intégration entre les compétences de chaque département pour élaborer la stratégie d'entreprise ?

Axe 02 : La stratégie et la gestion des compétences ; modèle « bottom-up».

Q1 : quelle est l'importance de la gestion des compétences au sien de l'entreprise condor ?

Q2 : une des priorités de l'entreprise est de répondre aux exigences des consommateurs algériens, comment pourrez-vous satisfaire ce besoin à votre niveau ?

Q3 : afin de créer et conserver un avantage concurrentiel durable, Condor repose-t-elle sur la dimension interne ou la dimension externe ? ou les deux au même temps ? expliquer.

Q4 : la direction suprême prend en considération les propositions des compétences de condor avant choisir une telle stratégie ?

Q5 : y-a-t-il une aptitude à générer de nouvelles idées et à associer des éléments existant pour créer de nouvelles sources de valeur ?

Q6 : quelle est l'importance de la formation au sien de condor afin de développer les compétences individuels et collectives ?

Q7 : lors du lancement d'un nouveau produit, quelle est la relation qui pourrait avoir lieu entre la gestion des compétences et la stratégie de lancement dudit produit ?

Axe 03 : La stratégie et la gestion des compétences ; modèle « mixte ».

Q1 : est-ce que condor se focalise sur les compétences acquises ou sur les compétences détenues afin de créer un avantage concurrentiel ? par quels moyens ?

Q2 : Est-ce que La DRH Condor a une connaissance des besoins futurs en compétences ? si oui, quelles sont les procédures suivies afin de détecter ces besoins ?

Q3 : Durant les 5 dernière années, est ce que le recours aux sources internes (compétences) a été privilégié ? pourquoi ?

Q4 : Accordez-vous une importance à :

- La stratégie RH au sien de condor est réactive ; déclinaison de la stratégie en compétences requises.
- La stratégie RH au sien de condor est proactive s'appuyant sur les compétences détenues et associée au long terme.
- Les deux.

Q5 : quelle sont les étapes nécessaires à suivre pour la réalisation du processus « gestion des compétence » ?