

# MANAGEMENT DES COMPETENCES STRATEGIQUES ET COMPETITIVITE DES PME

## MANAGEMENT OF STRATEGIC SKILLS AND COMPETITIVENESS OF SME

**ZOUHIER BOUSSOUF**

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Fès  
Université sidi Mohamed Ben Abdellah - Fès

Laboratoire « Entrepreneuriat et Dynamique des Territoires et des Organisations »

[Zouhier.boussouf@usmba.ac.ma](mailto:Zouhier.boussouf@usmba.ac.ma)

**SANAE KASSAL**

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion- Fès

Université sidi Mohamed Ben Abdellah - Fès

Laboratoire « Entrepreneuriat et Management des Organisations »

[Sanae.kassal@usmba.ac.ma](mailto:Sanae.kassal@usmba.ac.ma)

**MERIEM RACHID**

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion- Fès

Université sidi Mohamed Ben Abdellah - Fès

Laboratoire « Entrepreneuriat et Management des Organisations »

[meriem.rachid@usmba.ac.ma](mailto:meriem.rachid@usmba.ac.ma)

**Date de soumission :** 10/05/2019

**Date d'acceptation :** 08/07/2019

**Pour citer cet article :**

BOUSSOUF Z. & al (2019) « MANAGEMENT DES COMPETENCES STRATEGIQUES ET  
COMPETITIVITE DES PME » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 4 : Juillet 2019 /  
Volume 2 : numéro 3 » p : 460 - 479

## Résumé

Cet article vise à étudier la relation entre deux objets théoriques : "management des compétences stratégiques" d'une part, et "compétitivité" d'autre part. La compétitivité et l'innovation sont les maîtres mots du jeu concurrentiel inter-firmes. Or la compétitivité n'est plus une course entre entreprises disposant à peu près de même avantages, mais se joue sur la capacité de créer, d'assembler et de développer plus rapidement que les concurrents des compétences à forte valeur stratégique.

Notre objectif est de mettre en exergue la relation entre le choix et le développement des compétences stratégiques et le quête de la compétitivité. Afin de limiter notre champ d'investigation, nous avons choisi une étude de cas de deux PME du secteur d'activité différent, comme champ de recherche pour vérifier cette relation. Le concept « Management » est utilisé pour mettre l'accent sur le caractère dynamique des compétences stratégiques.

**Mots clés :** compétences stratégiques ; compétitivité ; management des compétences stratégiques ; PME ; jeu concurrentiel.

## Abstract

This article aims to study the relationship between two theoretical objects: "management of strategic skills" on one hand, and "competitiveness" on the other. Competitiveness and innovation are the key words of the competitive inter-firm game. But competitiveness is no longer a race between companies with roughly the same strengths, it is now about which firm is best at creating, assembling and developing skills that creates high strategic value.

Our goal is to highlight the relationship between the choice and development of strategic skills and the quest for competitiveness. To limit our field of investigation, we chose a case study of two SMEs in the business sector differ as a field of research to verify this relationship. The concept of management is used to emphasize the dynamic nature of strategic skills.

**Keywords:** strategic skills; competitiveness; strategic skills management; SMEs; competitive game.

## Introduction :

Aujourd'hui, la bataille de la compétitivité des entreprises se joue sur leurs compétences stratégiques (Dietrich, 2000) qui renvoient à différentes dimensions du savoir dans les organisations : savoir innover, savoir se différencier, savoir externaliser, savoir accumuler et valoriser la connaissance, savoir accorder la primauté à l'homme, et enfin savoir définir les outils de management ad hoc.

La théorie des ressources admet que l'avantage concurrentiel et le développement de la firme est contingente non seulement à sa position externe mais aussi à ses ressources internes. Ainsi l'organisation est perçue comme une constellation des ressources dont le caractère idiosyncrasique explique l'hétérogénéité des firmes et leur performance (Grandval & Soparnot, 2006), de ce fait, les compétences stratégiques exercent un rôle dans l'établissement d'avantage concurrentiel durable.

A long terme, la compétitivité dépendra ainsi de ces ressources rares, valorisables, imparfaitement imitables et difficilement substituables (Le Boulaire & Retour, 2008), c'est la capacité de créer, plus rapidement et plus avantageusement que les concurrents des compétences stratégique.

La notion de "compétences" est l'un des concepts les plus riche et fascinant introduits dans les années 1990 dans le domaine de management stratégique. L'acquisition, la construction et le développement de celles-ci devient un impératif pour les firmes. Dès lors, plusieurs questions se posent aux chercheurs et aux dirigeants : quelles compétences stratégiques faut-il acquérir ? Comment les construire ? Comment les gérer et les développer ? C'est le premier questionnement que nous nous traitant de notre contribution.

La présente recherche vise à comprendre la relation entre deux objets théoriques : "management des compétences stratégiques" d'une part, et "compétitivité" d'autre part. Afin de limiter notre champ d'investigation, nous avons choisi les "PME" comme champ de recherche pour vérifier cette relation. Le terme « management » est utilisé pour mettre l'accent sur le caractère dynamique des compétences stratégiques. En d'autres termes, c'est une tentative d'apporter des éléments de réponse au questionnement suivant : Comment le management des compétences stratégiques contribue-t-il à la compétitivité des PME ?

Nous répondons à cette interrogation à travers deux parties : dans la première partie nous proposons une revue de littérature sur le management des compétences stratégiques et la compétitivité, nous tentons de clarifier les deux concepts, en mettant l'accent sur leur signification, leurs caractéristiques et l'intérêt qu'ils suscitent par la communauté académique

et celle des professionnels. Dans la deuxième partie nous pourrions empiriquement la relation entre les deux concepts à travers l'étude de cas de deux PME installées dans la zone industrielle de Fès. En réalité, la recherche en PME permet de faire apparaître (Sqalli Houssaïni, 2019) concrètement, visiblement aux yeux de l'observateur ce qui est caché et difficile à interpréter dans les grandes firmes.

## **1. Articulation compétences stratégiques et compétitivité : Revue de littérature**

### **1.1. Management des compétences stratégiques**

La notion de "compétences" est l'un des concepts les plus riches introduits dans les années 1990 dans la réflexion stratégique, il existe une littérature fascinante autour de la notion, qui donne le sentiment d'en maîtriser la signification. Néanmoins sa définition exacte n'est pas vraiment tranchée, certains auteurs (Dietrich, 2002 ; Livian, 2002 ; Lichtenberger, 2003) expliquent que l'ambiguïté de la notion, loin de nuire à sa diffusion, au contraire, un facteur favorisant son adoption par un ensemble d'acteurs ayant portant des conceptions distinctes.

Les compétences stratégiques découlent de la synergie entre plusieurs compétences propres à plusieurs DAS. Dès lors, l'enjeu stratégique majeur consiste à acquérir, maîtriser et développer les ressources et les compétences permettant à l'organisation de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux exigences mouvantes de l'environnement (Mbengue, Petit, 2001). Généralement, la pratique du management des compétences stratégiques se matérialise à travers l'acquisition et le développement de ces compétences.

#### ***1.1.1. L'acquisition des compétences stratégiques***

L'acquisition des compétences stratégiques s'effectue de manière différente, s'il s'agit de se doter de compétences individuelles ou de compétences organisationnelles.

##### **❖ L'acquisition des compétences individuelles**

Aujourd'hui, la capacité à attirer et à retenir les meilleures compétences est devenue plus aléatoire du fait d'une plus grande mobilité de la population active (Hiltrop, 2000). Pour faire face à ce défi, plusieurs principes et techniques ont été avancés. Une enquête de Fernandez-Araoz (2000) montre que le salaire ne joue qu'un rôle secondaire dans les raisons évoquées par les managers quant aux choix qu'ils font de leurs employeurs ; du moment où le salaire



n'est pas inférieur à la norme, d'autres éléments entrent en jeu de façon plus décisive. En effet, il existe d'autres facteurs qui peuvent motiver les détenteurs des compétences à choisir de travailler dans une entreprise et non dans une autre. La fierté d'appartenir à l'entreprise et la confiance dans la capacité du supérieur hiérarchique à prendre des décisions (Fernandez-Araoz, 2000) en sont des exemples. Selon McKinsey (Fernandez-Araoz, 2000), il est nécessaire pour l'entreprise d'améliorer son image sur le marché. Les entreprises sont aujourd'hui poussées à améliorer la gestion de leurs ressources humaines surtout dans les manières de procéder pour accroître leur capacité à embaucher et fidéliser les compétences. Ce comportement permet de rendre les directeurs plus responsables de la qualité de leur équipe et de créer une image positive de l'entreprise chez le salarié.

La recherche de candidats n'est qu'une étape du processus de recrutement, encore faut-il sélectionner les candidats qui apportent une contribution importante à l'entreprise (Jolly, Roche, 1999). Les mécanismes habituels de sélection reposent sur le postulat de base que les travailleurs sont hétérogènes et qu'il est nécessaire de mettre en place des mécanismes visant à réduire l'aléa moral que rencontre la firme vis à vis d'un candidat à l'emploi (Patente, 2000). Qu'il s'agisse de candidatures provoquées ou spontanées, le responsable du recrutement procède au tri par la confrontation des caractéristiques des postulants et les exigences de l'emploi (âge, formation, expérience). L'analyse du dossier des candidats permet à l'entreprise de réunir les éléments nécessaires pour prendre la décision de recrutement. Toutefois, cette analyse ne permet pas toujours de prendre la décision de recrutement. L'entretien vise alors à informer le candidat sur l'entreprise et sur les caractéristiques du poste à pourvoir et à lui permettre de donner plus d'information sur sa trajectoire professionnelle et ses aspirations pour l'avenir. L'entretien vise aussi « à évaluer la personnalité ou le fit du candidat avec la culture de l'organisation, mais surtout ses habiletés à travailler en équipe » (Barrette et al. 2000).

En outre, le mouvement permanent de l'environnement économique, plus particulièrement dans le secteur de la haute technologie, a conduit à une exacerbation du principe de l'action dans la mesure où « il faut bouger, sinon on se fait dépasser ». Brasseur et Bicq (1999) montrent dans une étude menée dans les entreprises de la SILICON VALLEY que la sélection des candidats à un emploi donné s'effectue tout d'abord par la recherche des meilleurs professionnels dans le domaine ayant les compétences spécifiques correspondantes, et qui se rattachent généralement à une expertise hyper pointue. Les connaissances d'ordre général sont aussi examinées afin de pouvoir estimer le potentiel de

reconversion des candidats. Les critères de sélection ne se limitent pas uniquement aux habiletés techniques (hard compétences), mais englobent aussi la capacité à travailler en équipe, l'autonomie de l'action, le respect de l'individu et la capacité d'adaptation (soft compétences). La sélection de candidats possédant les compétences nécessaires se base sur l'utilisation de certains critères bien déterminés. Lors du recrutement, l'entreprise peut recourir à des candidats expérimentés, et à des jeunes diplômés. Certes, le jeune diplômé est un concurrent direct du candidat expérimenté du fait que ses connaissances sont probablement plus actuelles. Il dispose d'un ensemble de compétences nouvelles issues de savoirs théoriques nouveaux, alors que le candidat expérimenté possède d'autres compétences notamment en termes de savoir-faire. La sélection ne se fait plus uniquement selon le diplôme et l'expérience professionnelle, mais aussi selon les acquis et le potentiel productif.

#### ❖ **L'acquisition des compétences organisationnelles**

L'acquisition des compétences organisationnelles peut se faire par croissance externe, c'est-à-dire par l'acquisition d'une entreprise maîtrisant la compétence désirée. Ceci est particulièrement fréquent au niveau des compétences technologique, l'entreprise peut aussi acquérir des brevets ou à signer des accords de licences, pour avoir accès aux compétences d'autres organisations.

Elle peut se faire aussi à partir des alliances et partenariats stratégiques. Dans ce cas, il s'agit de partager les compétences d'une autre entreprise, voire de s'échanger des compétences. Le réseau d'entreprise, animé par une firme-pivot, est la forme la plus avancée des organisations fondées sur les compétences.

##### ***1.1.2. Développement des compétences stratégiques***

Le développement des compétences stratégiques s'effectue pour les compétences individuelles via la formation. Pour les compétences organisationnelles, il se matérialise à travers l'apprentissage organisationnel et la coopération.

#### ❖ **Développement des compétences individuelles**

Dans une logique de compétence, la formation est un facteur de développement, qui permet de répondre à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Les besoins du

personnel s'expriment souvent en termes de développement. L'employé « sera encouragé à connaître toutes les subtilités de son métier, à n'ignorer aucune technique envisageable, à s'informer constamment sur les nouveaux perfectionnements, à être en mesure d'innover, d'être capable de concevoir, d'entreprendre, d'achever toutes les tâches que son métier implique... » (Guérin et al.1993). Pour ce qui est des besoins de l'organisation, Zghal (2001) précise que, selon une approche basée sur une catégorisation temporelle, les besoins en formation peuvent être appréhendés selon trois volets : 1- Les besoins actuels qui peuvent s'exprimer en termes d'amélioration de l'efficacité générale, 2 - Les besoins à moyen terme sont liés aux défis de l'environnement. Le développement technologique et la concurrence axée sur la performance des produits obligent les entreprises à renouveler des équipements et des produits, 3- Les besoins à long terme en prévision des défis de l'environnement et des stratégies (introduction de nouveaux produits ou services).

L'évolution technologique permanente et le défi d'adaptabilité à un contexte économique caractérisé par l'émergence des nouveaux besoins et les exigences en termes de qualité, prix et délais poussent les entreprises en général et les sociétés de services et d'ingénierie informatique en particulier, à investir dans la formation du personnel. Le personnel qui intervient directement dans la création de la valeur ajoutée peut développer ses compétences par le recours à des programmes de formation formelle via différentes modalités.

#### ❖ **L'apprentissage organisationnel et la coopération**

##### - *L'apprentissage organisationnel*

Le développement des compétences organisationnelles se fait par apprentissage et par expérience. L'apprentissage permanent de l'organisation nécessite la mise en place préalable de structures adéquates et d'un management spécifique. L'apprentissage collectif, qui repose sur la collaboration et le partage des connaissances, est peu compatible avec les structures hiérarchisées et centralisées. Au contraire des structures du type Adhocratie, développé par Mintzberg semble particulièrement pertinente.

L'apprentissage organisationnel nécessite une animation particulière du système d'information, qui non seulement doit faciliter la gestion technique des connaissances avec des technologies comme l'intranet, mais aussi encourager à consultation. Les solutions

du knowledge management permettent même la retranscription des savoirs tacites des individus en savoirs explicites directement appropriables par les autres collaborateurs.

- *La coopération : vecteur de développement des compétences*

La coopération est définie comme étant « un accord, établi dans une perspective de longue durée, impliquant une interaction entre membres d'organisations indépendantes qui combinent ou qui mettent en communs des actifs immatériels et/ou matériels afin de réaliser l'objet de l'accord et d'atteindre des objectifs communs et individuels » (Ingham, 1994). La coopération est un moyen de combiner des connaissances tacites et complémentaires détenues par les firmes (Hennart, 1988 cité par Ingham, 1994) d'un côté, ou un moyen d'acquérir ou d'échanger des connaissances (Ingham, 1994), d'un autre côté. Dans ce cadre Quelin (cité par Prevot, 2003) précise que, la coopération peut avoir trois types d'objectifs:

- Accéder à des compétences existantes (coopérer pour accéder aux compétences du partenaire);
- Combiner les compétences existantes complémentaires (co-spécialisation) ;
- Créer de nouvelles compétences à travers la coopération.

Weiss et Lender (cités par Dejoux, 2000) montrent que l'intérêt pour le développement collectif des compétences s'intensifie avec le développement des accords coopération entre firmes ; la coopération prend alors la forme d'externalisation ou de mise en commun de compétences professionnelles dans le but d'accéder à un réseau de compétences. La coopération est alors une méthode de création et de transfert des compétences (Hamel et Powell cité par Pévot, 2003), puisqu'elle permet à la fois l'accès aux compétences du partenaire et le développement de nouvelles compétences communes. Les relations inter-organisationnelles peuvent se révéler être le cadre exclusif de valorisation de certaines compétences et un mode efficace d'acquisition ou de développement de compétences.

Pour remédier à certains obstacles de transfert Hamel (Hamel cité par Ingham 1994) montre que l'apprentissage dans le cadre des relations de coopération est déterminé par des facteurs dont notamment :



- La transparence (une asymétrie de transparence implique une asymétrie d'apprentissage) ;
- La réceptivité ;
- L'intention d'apprendre.

La qualité des outils du transfert des compétences augmente aussi le niveau de transférabilité. Ces outils sont notamment (Prevot, 2003): le transfert de groupes de spécialistes (visites, audits, formations, échange de personnel), l'échange des données informatisées, le courrier électronique, le travail en groupe, les séminaires de formation, les règles, procédures et directives. Dumoulin et Martin (2004) ajoutent que le déroulement d'une mission et les résultats obtenus de l'extérieur permettent à l'entreprise externalisatrice d'acquérir des connaissances nouvelles. De ce fait, la coopération inter-organisationnelle constitue une « force motrice » d'apprentissage et d'enrichissement des bases des connaissances.

## 1.2. La compétitivité

### 1. 2.1. Concept de compétitivité

L'examen de la littérature traitant ce concept révèle l'absence d'une définition unique du terme. Il apparaît que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), le bien analysé (bien homogène ou différencié), et enfin l'objectif de l'analyse.

La notion de compétitivité est sensiblement complexifiée dans la période contemporaine. Notamment à partir de la prise en compte de la dimension spatiale ou territoriale. Il est important d'observer que cette complexification n'est pas, pour l'essentiel, le fruit d'un travail théorique ou conceptuel. Elle est la traduction d'une mutation des structures industrielles dans un monde globalisé (K. Ben Mlouka, 2007). Il semble donc opportun de revenir sur la notion de compétitivité pour faire le point, à la fois sur son acception au niveau de l'entreprise, ses facteurs et ses indicateurs.

La difficulté à appréhender le concept de compétitivité réside dans son caractère évolutif, transitoire, et sa perception changeante avec le niveau d'analyse menée. En termes de gestion, la compétitivité repose sur trois fondements (M. Marchesnay & R. Perez ; 1984) :

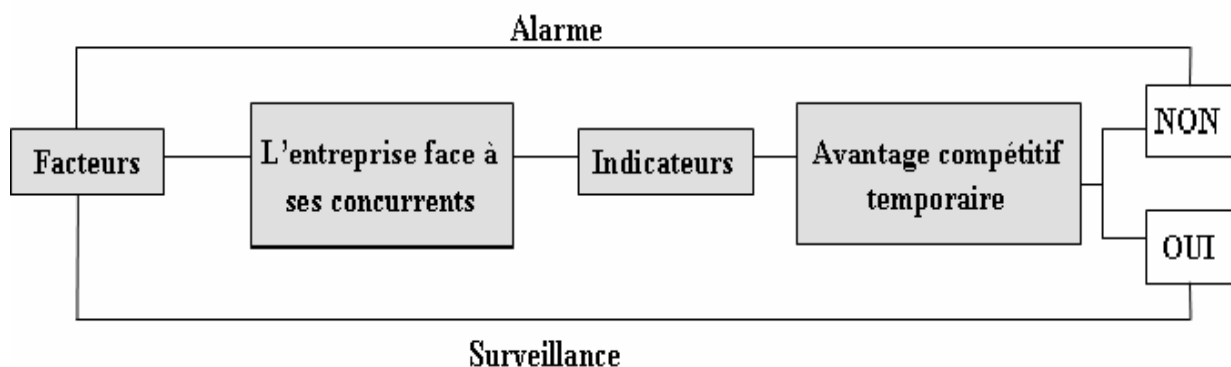
- Un état des structures de l'entreprise, fait de « points forts » et de « points faibles », constituants ce que nous appellerons la « base de compétitivité » de l'entreprise.

- Un état du niveau de compétence des dirigeants, ce que nous appellerons sa « capacité dirigeante ».
- Un état de la situation de l'entreprise par rapport à son environnement, ce que nous appellerons son « insertion compétitive ».

On constate que ces trois variables sont fortement interreliées, d'une part, et qu'elles doivent être saisies dans leur dimension dynamique, d'autre part. Toutefois, l'appréhension du concept de compétitivité repose sur trois axes (schéma n°1) :

- La perception du concept ;
- Les indicateurs de compétitivité ;
- Les facteurs de compétitivité

Schéma n°1 : Perception de la compétitivité



Source : RAMBHUN N. (1984), p. 55.

L'entreprise face à ses concurrents agira sur les facteurs pour obtenir un résultat qui sera mesuré par un ou des indicateurs. Ensuite, elle déterminera si elle bénéficie d'un avantage compétitif temporaire. Selon la réponse obtenue, elle mettra en œuvre des stratégies pour améliorer ou maintenir son avantage compétitif temporaire en agissant sur les facteurs. Il sera alors possible pour le chef d'entreprise de déterminer les atouts qui le lui procurent.

Intuitivement, la notion de « compétitivité » évoque un cadre concurrentiel. La compétitivité ne serait rien d'autre qu'une capacité à soutenir la concurrence. Dans un cadre théorique de concurrence parfaite sur un marché de biens homogènes, elle se résumerait donc à la capacité à produire avec un coût marginal inférieur au prix de marché. En d'autres termes, « compétitivité » serait un synonyme de « survie ». Ce cadre théorique est néanmoins

assez restrictif. Il résume en fait la compétitivité à ce que la plupart des auteurs (UBERT P., LECLAIR M., 2004) appellent « compétitivité-coût ».

Comment, dans ce cadre, définir précisément la compétitivité ? Lorenzi (2002) propose de la définir comme la « capacité [d'une entreprise] de vendre durablement et avec profit ce qu'elle produit ». En d'autres termes, il s'agit simplement d'avoir une demande positive à un prix supérieur à son coût de production. Cette définition semble certes parfaitement raisonnable mais, comme dans le cadre des marchés de produit homogène, elle ne permet pas d'interpréter la compétitivité comme un niveau susceptible de varier. D'autres auteurs proposent de la définir comme une « capacité à accroître ses parts de marché ». Cette définition à l'avantage de permettre une interprétation en « niveau » de la compétitivité. Elle est de surcroît directement transposable au cadre macroéconomique, en remplaçant les entreprises par les pays et le « marché » par la production totale mondiale. Elle pose néanmoins un problème quant à son sens économique. La part de marché n'est pas en effet un objectif de l'entreprise, cette dernière ne cherchant à augmenter sa part de marché que lorsque cela lui permet d'augmenter son profit. C'est donc bien la capacité à augmenter sa part de marché et non une augmentation réelle qui traduit une compétitivité en hausse. Définie ainsi, la compétitivité ne peut pas se mesurer par les parts de marché observées. C'est donc une « notion » de compétitivité qui est au mieux non observable, et qui au pire amène à considérer avec erreur que les parts de marchés peuvent s'interpréter comme une mesure de cette compétitivité.

La difficulté de définition de la compétitivité vient en fait de ce que la plupart des auteurs cherchent à en faire un indicateur résumant trop de dimensions. Les définitions recouvrent dès lors un ensemble flou, mêlant à des degrés divers des considérations sur les coûts des facteurs, l'efficacité de la technologie de production, la forme de la demande et l'objectif poursuivi par l'entreprise. Il semble pourtant nécessaire de séparer tous ces aspects pour proposer une définition précise de la compétitivité. Les deux notions distinctes de compétitivité « coût » et « hors coût » semblent de ce point de vue pertinentes.

## 1. 2.2. Compétitivité-coût versus compétitivité hors coût

### ❖ *Notion de « compétitivité-coût »*

La notion de « compétitivité-coût » se rapporte aux coûts de l'entreprise, c'est à dire aux coûts des facteurs de production et à l'efficacité de la production (en d'autres termes la productivité des facteurs). La compétitivité-coût augmente donc dès lors que les coûts diminuent à qualité du produit constante, indépendamment du prix ou de la quantité vendue. Si les coûts de production sont comparables d'une entreprise à l'autre, une définition relative de la compétitivité-coût serait la variation relative des coûts de production d'une entreprise avec ceux d'un groupe d'entreprises comparables.

### ❖ *Notion de « compétitivité hors-coût »*

La « compétitivité hors-coût » se rapporte au contraire à la demande du produit. On peut dire que cette compétitivité augmente lorsque l'entreprise peut augmenter sa demande à prix constant, ou augmenter ses prix à demande constante. En d'autres termes, elle traduit un déplacement de la courbe de demande, indépendamment des coûts de production. La compétitivité hors-coût correspondrait donc non pas à la qualité des produits dans l'absolu, mais à leur qualité relative, c'est à dire à la différenciation des produits. Dans le modèle de concurrence monopolistique, un bon indicateur de cette compétitivité hors-coût serait l'élasticité de substitution de la demande de ce produit par rapport à d'autres produits comparables.

Les deux notions se rapportent ainsi à des aspects distincts, l'un portant sur la structure de coût et l'autre sur la forme de la demande. Il semble donc arbitraire de vouloir les résumer en un indicateur de « compétitivité » synthétique. Si l'on définit la compétitivité comme l'aptitude à soutenir durablement la concurrence, celle-ci peut se fonder sur un ensemble élargi de facteurs : les prix et les coûts certes, mais aussi la qualité, les délais, l'innovation, les relations avec les fournisseurs, les compétences et les capacités d'apprentissage internes, etc.

## **2. Présentation de l'étude empirique**

### **2.1. Choix méthodologique et terrain de recherche**

La présente recherche s'inscrit dans le cadre d'une approche hypothético- déductive. Cette démarche part de la théorie pour dégager des hypothèses (Thiétart et al, 2003) et par la suite les tester sur le terrain. Pour atteindre les objectifs fixés et procéder à la vérification des hypothèses directrices, nous avons adopté une stratégie d'accès au réel (Wacheux, 1996), basée sur l'étude de cas. Cette stratégie semble, aujourd'hui, faire l'objet d'un consensus dans la communauté scientifique pour garantir la validité théorique et l'intérêt gestionnaire des recherches qualitatives (Albert, 2004 ; Wacheux, 2005).

Pour répondre à notre problématique de recherche nous avons opté pour le choix de PME comme terrain de recherche, guidé par les travaux de M. Marchesnay (1991) et O. Torres (2007), les PME requièrent des critères de gestion spécifiques qui tiennent compte de la très grande diversité de ces entreprises. Cette spécificité résulte tout d'abord du fait que certaines pratiques stratégiques sont plus facilement identifiables et lisibles que dans les grandes entreprises où tout est plus dilué, elle résulte également de rôle prédominant de l'entrepreneur. Leur poids important en terme quantitatif et qualitatif ( Kibou , 2018) dans toutes les économies sans exception fait de ces entités un champ d'étude pertinent.

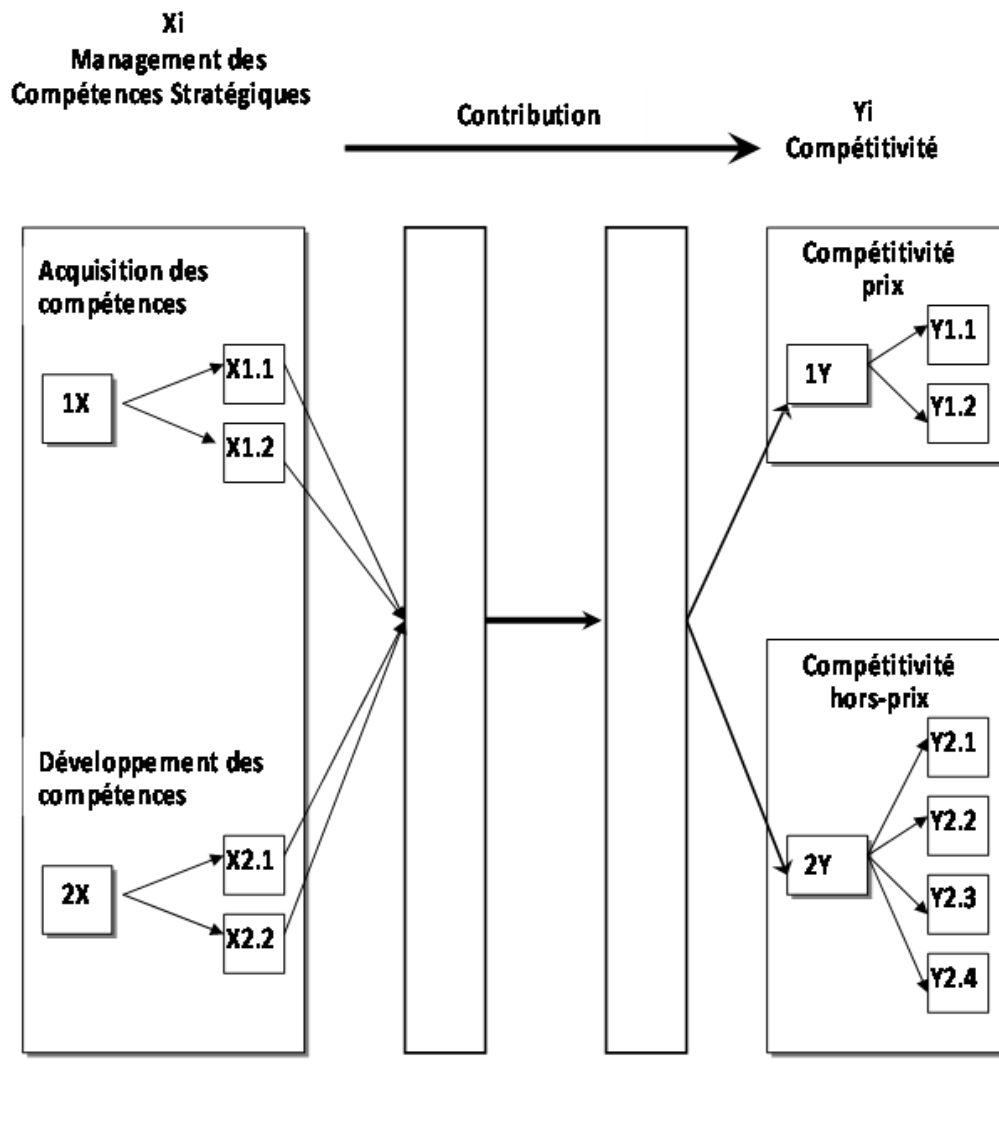
Ainsi, la validité de notre construction théorique est testé via l'étude de deux PME marocaines installées dans la zone industrielle de Fès et opérant dans deux secteurs d'activités différents, notre implication auprès des acteurs de deux PME relève d'une observation participante qui nous a permis de vivre la réalité des sujets et de pouvoir comprendre leurs mécanismes de gestion, Pour recueillir et collecter les données, nous nous sommes basés pour les techniques de l'entretien semi-directif d'une durée moyenne d'une heure par répondant respectivement auprès du Directeur général, du directeur administratif et financier, du responsable ressources humaines , responsable commercial et responsable approvisionnement pour chaque entité étudié. De même, dans le but d'enrichir la compréhension des cas étudiés, nous nous sommes appuyés sur l'observation de terrain et l'analyse documentaires

### **2.2. Modèle synthétique de la recherche**

A ce stade, nous avons bâti un modèle synthétique (figure n°1) qui nous a permet, d'une part, d'illustrer les relations de causalité entre le management des compétences stratégiques et

la compétitivité des PME et, d'autre part, d'identifier les facteurs déterminants de ces relations.

Figure n°1 : Modèle synthétique de la recherche



Source : par les auteurs

Les déterminants de la variable explicative : (Xi)

**X1 : Acquisition des compétences stratégiques**

X1.1 : Recrutement

X1.2 : Croissance externe, achat de brevets, alliances et partenariats

## **X2 : Développement des compétences stratégiques**

X2.1 : Formation

X2.2 : Apprentissage organisationnel et Coopération

### **Les déterminants de la variable à expliquer : (Yi)**

#### **Y1 : Compétitivité prix**

Y1.1 : Réduction des coûts de matières premières

Y1.2 : Amélioration de la productivité des salariés

#### **Y2 : Compétitivité hors-prix**

Y2.1 : Qualité

Y2.2 : Innovation

Y2.3 : Image

Y2.4 : Service

Afin de tester notre modèle théorique nous avons élaboré les hypothèses suivantes :

- H 1 : Lors du recrutement, les dirigeants des PME s'intéresseraient de plus en plus au savoir-faire et au savoir-être des candidats
- H 2 : Pour les PME marocaines, le calcul de la rémunération ne serait pas basé sur la compétence du salarié, mais sur d'autres déterminants.
- H 3 : Pour les PME marocaines, l'excellence du salarié sur un poste ne déterminerait pas ses chances pour la promotion.
- H 4 : L'investissement dans la formation des salariés au sein des PME marocaines ne semble pas encore un élément déterminant pour développer les compétences individuelles et assurer la compétitivité de l'entreprise.
- H 5 : Pour assurer leur compétitivité, les PME marocaines s'orienteraient vers la différenciation en se basant sur leurs compétences.

### **2.3. Présentation et interprétation des résultats**

A l'issue de notre intervention nous avons s'efforcé de développer un cadre conceptuel aussi adapté que possible au questionnement de l'application de la démarche de management des compétences stratégiques dans les PME, ce cadre s'appuie sur les spécificités des ces entités et aboutit à des résultats qui montrent que le management des compétences stratégiques est possible dans le contexte des PME. De même, sur le plan opérationnel les résultats de notre recherche empirique ont appuyé notre réflexion, peut être que les PME n'est pas le champ de prédilection de la réflexion stratégique mais il faut souligner que l'enjeu management des



compétences stratégiques dans ces entreprises est fort, car le métier des salariés et en rapport avec le métier de l'entreprises

Le recrutement permet à l'entreprise d'intégrer des personnels créatifs et d'enrichir le capitale compétence en intégrant des individus possédant les compétences techniques et relationnelles nécessaires à la compétitivité de l'entreprise. Pour les deux PME, le capital relationnel se trouve souvent derrière le choix des candidats lors du recrutement. Néanmoins les responsables s'intéressent aux candidats talentueux. Cela, se véhicule à travers l'intérêt porté, à la fois, au savoir, savoir-faire et savoir-être des candidats.

La rétribution financière, la promotion et la formation stimulent chez les personnels un comportement de créativité et de flexibilité, et par conséquent un gage de compétitivité de l'entreprise. Le calcul de la rémunération est basé sur la compétence du salarié dans les deux PME. Les responsables des ressources humaines soulignent que la rémunération est dépendante de la contribution individuelle à l'entreprise.

Pour l'excellence du salarié sur un poste, dans cette PME, ne détermine pas forcément ses chances pour la promotion. Dans ce cadre, les responsables des ressources humaines précisent qu'il n'existe pas de lien entre les résultats de l'évaluation du salarié et sa promotion. De même L'investissement dans la formation des salariés, au sein de ces PME, ne semble pas encore un élément déterminant pour développer les compétences individuelles et assurer la compétitivité de l'entreprise. Ce constat, peut être justifiée par les ressources financières limitées d'une part et de volonté du propriétaire dirigeant d'autre part.

Les deux PME étudiée s'orientent vers une stratégie mixte conjuguant la stratégie des coûts réduits et la stratégie de différenciation. Toutefois, selon les responsables commerciaux interrogées, cette deuxième stratégie semble encore rudimentaire du fait qu'au sein des deux entreprises, il n'y a pas encore un service marketing où les compétences en marketing peuvent faire preuve de créativité et d'innovation. Néanmoins pour avoir un avantage concurrentiel soutenable, l'orientation stratégique des entreprises basée sur la différenciation semble aujourd'hui la plus utilisée du fait que la maîtrise de la structure des coûts. Toutefois, la différenciation nécessite des compétences humaines de plus haut niveau et un investissement en matière de croissance externe, achat de brevets, alliances et partenariats. En guise de synthèse, l'hypothèse H2 et H5 sont rejeté et les trois autres (H1, H3, H4) sont validés. Il semble que les PME sont conscientes de l'importance du management de leurs compétences stratégiques dans leur compétitivité. Mais elles ne concrétisent pas cette utilité



au niveau pratique. Dans le même ordre d'idée, on peut expliquer ce comportement par l'orientation et la vision stratégique du propriétaire dirigeant de ces PME.

## **Conclusion**

Les compétences stratégiques sont porteuses d'avantages compétitifs qui sont souvent durables. Ce maintien dans le temps de cet avantage est provoqué par les caractéristiques de ces compétences. D'une part, ces compétences stratégiques nécessitent un apprentissage permanent qui suppose une évolution continue, ce qui éloigne la possibilité d'un rattrapage rapide de la part des concurrents. D'autre part, elles sont rarement codifiées ou formalisées, elles sont le plus souvent tacites, ce qui les rend intransférables (le benchmarking est dans ce cas inefficace) et la compétence devient spécifique à l'entreprise.

En effet, la compétitivité s'exprime sur le marché par des produits générant des profits et concrétise les aptitudes de l'entreprise à être meilleure ou à la limite aussi forte que ses concurrents actuels et potentiels. Elle est donc incarnée par l'existence des facteurs prix et hors prix sur lesquelles s'appuie la compétitivité du produit.

En ce sens, la maîtrise des compétences stratégiques apparaît bien comme une source d'avantages concurrentiels pour les entreprises, dans la mesure où elle permet d'apporter des réponses satisfaisantes aux principales évolutions des environnements d'affaires, qui réclament d'abord une grande adaptabilité. Mais la réflexion sur les compétences peut aussi déboucher sur la définition de stratégies proactives qui s'affranchissent assez largement des contraintes rencontrées dans l'environnement. Malgré ses succès et ses avantages, la prise en compte des compétences qu'elles soient individuelles ou organisationnelles requiert une compatibilité des structures organisationnelles, du management, de la GRH et du système d'information.

L'étude du management des compétences stratégiques en liaison avec la compétitivité des PME, nous a permis de mettre en exergue leurs apports mais également leurs limites. Il est alors apparu que l'approche par les ressources et compétences pouvait enrichir la compréhension de notre sujet de recherche. En effet, cette approche postule que le potentiel interne de l'entreprise, et en particulier les compétences de son équipe dirigeante, détermine sa compétitivité.

## BIBLIOGRAPHIE

- AUBRET J., GILBERT P. et PIGEYRE. (2005), Management des compétences : réalisations, concepts, analyses, Paris, Dunod.
- BESSEYRE DES HORTS C.H. (1992), Gérer les RH dans l'entreprise : Concepts et outils, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- BOYE M., ROPERT G. (1995), Gérer les compétences dans les services publics, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- BRILMAN J. (2000), Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance, 2e éd., Paris, Les Éditions d'Organisation.
- BUCK J-Y. (2003), Le management des connaissances et des compétences en pratique, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- CADIN L. et al. (1997), Gestion des Ressources Humaines : pratiques et éléments de théorie, Paris, Dunod.
- CORIAT B., WEINSTEIN O. (1995), Les nouvelles théories de l'entreprise, Le Livre de Poche, Paris.
- DAYAN A. et al. (1999), Manuel de Gestion, éd. Ellipses, Vol. 2.
- DE BRUYNE P., HERMANJ. et DE SCHOUTHEETEM. (1974), Dynamique de la recherche en sciences sociale, Vendôme, Presse Universitaire de France, Collection Sup.
- DIETRICH A. (2002), Les paradoxes de la notion de compétence en gestion des ressources humaines, Revue sciences de gestion, 33, 97-121.
- EMERY Y., GONIN F. (1999), Dynamiser les ressources humaines : une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées, compatible avec les normes ISO, Collection Diriger l'entreprise, Presse polytechniques et universitaires romandes.
- KOENIG G. (1999), De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle, Paris, Economica.
- KOENIG G. (2004), Management stratégique : Projets, interactions et contextes, Paris, Dunod.
- KIBOU J. & all (2019), L'importance de la vision partagée des acteurs dans la mise en place d'un SMEP au sein d'un groupe de PME, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit , Numéro 6 : Septembre 2018 / Volume 3 : numéro 2 p : 911-923 .
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1995), La conquête du futur, Paris, Inter Editions.



- HELFER J.-P., KALIKA M. et ORSONI J. (2000), Management : Stratégie et Organisation, 3<sup>ème</sup> éd. Paris, Vuibert.
- JOLIS N. (1998), Compétence et Compétitivité, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- JULIEN P.A. et al. (1994), Les PME : bilan et perspectives, Paris, Economica.
- LABRUFFE A. (2005), Management des compétences : construire votre référentiel, AFNOR.
- LEVY-LEBOYER C. (1999), La gestion des compétences, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- LEVY-LEBOYER C. (2004), La gestion des compétences, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- LE BOTERF G. (1999), L'ingénierie des compétences, 2e éd., Paris, Les Éditions d'Organisation.
- LE BOTERF G. (2001), Construire les compétences individuelles et collectives, 2<sup>ème</sup> éd. Paris, Les Éditions d'Organisation.
- LICHTENBERGER Y. (2003), Compétence, compétences, in J. Allouche (Éd.) Encyclopédie des ressources humaines (p. 203-215), Paris : Éditions Vuibert.
- LIVIAN Y. F. (2002), Petite introduction à une narratologie de certains thèmes de gestion des ressources humaines, Gérer et comprendre, 70, 41-47.
- MASSOT P. FEISTHAMMEL D. (2005), Pilotage des compétences et de la formation : Des méthodes et outils inédits, AFNOR.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE H. (1998), Gestion des ressources humaines dans les PME, 2e éd., Paris, Economica.
- MARCHESNAY M., FOURCADE C. (1997), Gestion de la PME/PMI, Paris, éd. Nathan.
- MOREAU M. (1980), Le management pratique de l'entreprise, 2e éd., Paris, Economica.
- PAILLÉ P., MUCCHIELLI A. (2003). L'analyse qualitative en sciences sociales et humaines, Paris, Armand Colin.
- PARIS H. (1994), Mobiliser les potentiels personnels, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- PERETTI J.-M. (2002), Ressources humaines et gestion des personnes, 4e éd., Paris, Vuibert.



- PERETTI J.-M. (2002), Ressources humaines, Collection Gestion, 7e éd., Paris, Vuibert.
- PETERS T., WATERMAN R. (1983), Le prix de l'excellence, Paris, Inter Editions.
- PICHAUT F., NIZET J. (2000), Les pratiques de gestion des ressources humaines, Éditions du Seuil.
- PORTER M. (1982), Choix stratégiques et concurrence : Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'entreprise, Paris, Economica.
- PORTER M. (1986), L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Paris, Inter Editions.
- ROUSSEL P., WACHEUX F. (2005), Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Bruxelles, éd. De Boeck.
- RUANO-BORBALAN J.-C. et al. (2000), Savoirs et compétences en éducation, formation et organisation, Les Éditions DEMOS.
- SQALLI HOUSSAÏNI M. (2019) « Internationalisation des PME : Entre Chaînes de Valeur Mondiales et commerce électronique », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 01- 22
- THIETART R.A. et al. (2003), Méthodes de recherche en management, 2e éd., Paris, Dunod.
- TORRÈS O. et al. (1998), PME : de nouvelles approches, Paris, Economica.
- TORRÈS O. (1999), Les PME, Paris, éd. Flammarion.
- USINIER J.C. et al. (1993), Introduction à la recherche en gestion, Paris, Economica.
- WACHEUX F. (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Paris, Economica.