

---

# ***Culture d'entreprise, Compétences & Stratégie***

*Comment bâtir des avantages concurrentiels en s'appuyant sur le contexte culturel et les compétences d'une organisation ?*

---



**Jean-Philippe RUDOLF**

*Dr ès sciences économiques*

# Sommaire

---

## Introduction

### 1. L'organisation, un système complexe

### 2. L'analyse du contexte culturel

2.1. Outil d'analyse : la marguerite sociologique

2.2. Outil d'analyse : le profil culturel

### 3. Le management stratégique

3.1. Démarche traditionnelle : stratégie « *déduite* »

3.2. Démarche renouvelée : stratégie « *construite* » (basée compétences)

### 4. Relations entre Stratégie d'entreprise, culture et Gestion des compétences

4.1. L'approche « *Top-down* » : de la stratégie aux compétences requises

4.2. L'approche « *Bottom-up* » : des compétences détenues à la stratégie

### 5. Conclusion : rôle stratégique des RH

## Bibliographie

---

# Objectifs pédagogiques

---

## Au terme de ce module, vous serez capable de :

- Définir les concepts : Mission, vision, valeurs fondamentales, culture d'entreprise, charte d'entreprise, stratégie, compétences fondamentales, gestion des compétences.
- Comprendre et saisir les liens entre la culture d'entreprise, les compétences fondamentales et la Stratégie d'une organisation.
- Analyser le contexte culturel d'une organisation grâce aux outils « *La marguerite sociologique* » & « *Le profil culturel* ».
- Décrire la typologie des cultures d'entreprise existantes au sein d'une organisation.
- Distinguer l'approche stratégique traditionnelle (« *Stratégie déduite* ») de l'approche renouvelée, basée compétences (« *Stratégie construite* »).
- Distinguer les modèles de gestion des compétences descendants (« *Top-down* ») des modèles ascendants (« *Bottom-up* ») et en comprendre les différences.
- Décrire les rôles nouveaux attendus d'un-e responsable d'équipe dans la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie basée compétences.

---

# INTRODUCTION

# Quelles relations entre la Stratégie...

---



# ... le contexte culturel



## Introduction

# ... et les compétences d'une organisation ?



# Quel rôle du responsable d'équipe dans le processus de réflexion stratégique ?

---



# Questionnement de départ

---

- **La culture d'entreprise, c'est quoi ?**
- **A quoi la culture d'entreprise peut-elle être utile ?**
- **Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?**
- **Quelle forme prend le management stratégique d'une organisation ?**
- **Quelle sont les relations entre la stratégie d'entreprise, la culture et la gestion des compétences ?**
- **Quel est le rôle d'un responsable d'équipe dans le choix et la formulation d'une stratégie ?**

---

# 1. L'organisation, un système complexe

## **Les défis à surmonter !**

---

***Comment assurer la pérennité d'une organisation à long terme ?***

***Comment survivre dans un environnement toujours plus complexe, changeant et hypercompétitif ?***

# **La stratégie, la réponse aux défis concurrentiels**

---

***« La Stratégie représente le choix des options fondamentales concernant l'insertion optimum d'une organisation dans son environnement.***

***Ces options doivent assurer sa survie, son développement et sa prospérité à long terme »***

*Igor Ansoff*

# L'organisation, un « système complexe »

---

Une organisation est **un système** :

- **Social** dans lequel les individus exercent des activités et influencent le comportement de l'entreprise.
- **Productif** qui fournit une prestation en combinant divers facteurs de production.
- **Ouvert** qui procède à des échanges permanents avec son environnement et entretient avec lui des relations diverses.
- **Dynamique**, puisqu'elle doit se modifier constamment afin de s'adapter à l'évolution de son environnement ou de pouvoir l'influencer.
- **Organisationnel complexe** constitué de structures et de procédures.
- **Autonome.**
- **Axé sur le marché** et les besoins des clients.

# L'organisation, un « système contingent »

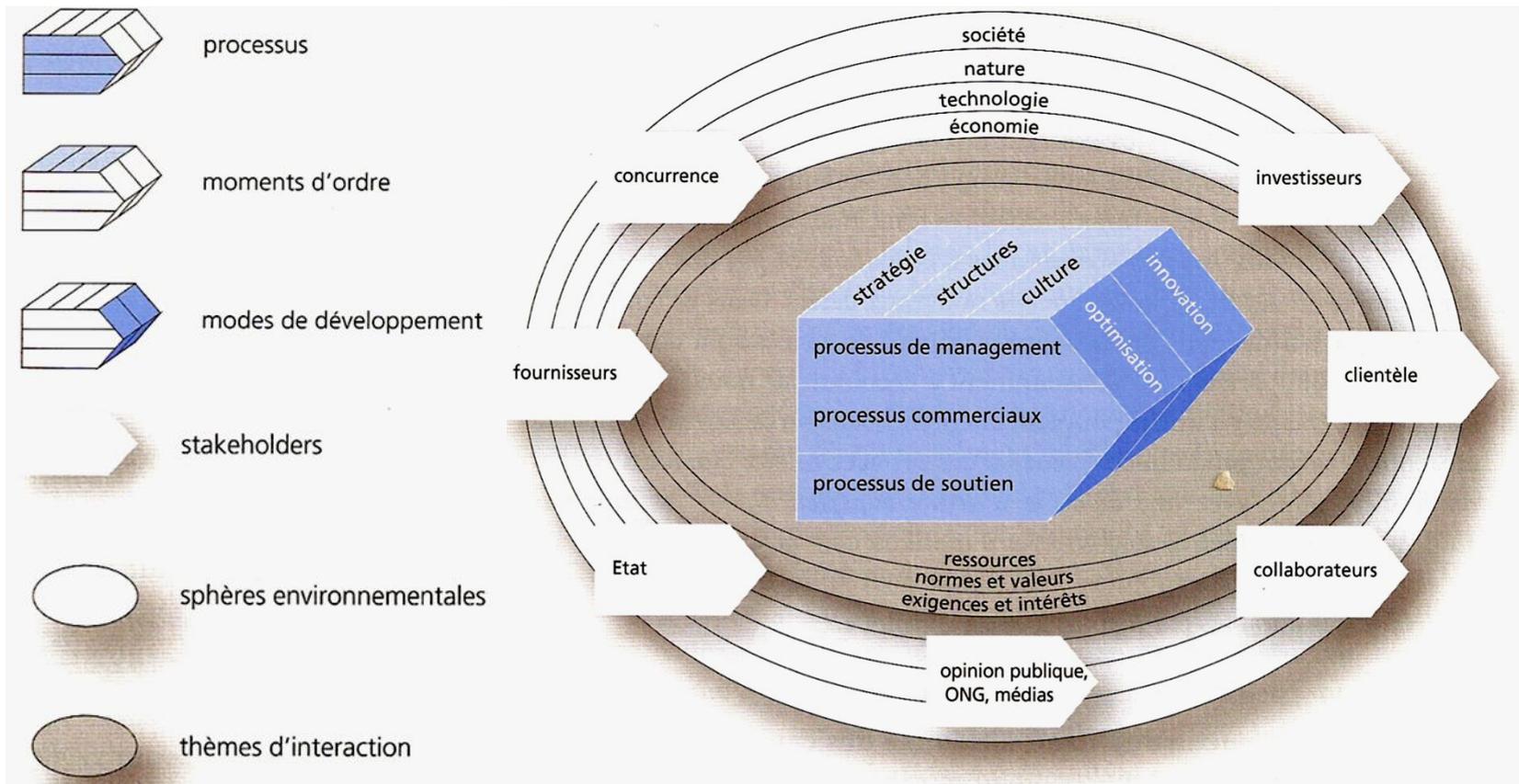
---

- Les pratiques managériales se trouvent en permanence confrontées à des **contraintes (facteurs de contingence)** :
    - **Externes** : environnement turbulent, impact des nouvelles technologies, vitesse des mutations économiques, politiques & sociales, impératifs écologiques...
    - **Internes** : culture d'entreprise, technologies mises en œuvre, compétences-clé, taille, âge...
  - **Ces contraintes, spécifiques à chaque organisation** et évolutives, influencent les décisions, les actions et le management des organisations.
  - **Conséquences** :
    - Il est illusoire de dégager des principes de management universellement applicables, susceptibles de s'adapter à toutes les situations, à toutes les organisations (remise en du « *one best way* »).
    - Les gestionnaires peuvent, par leurs décisions, contribuer à l'ajustement de l'organisation à son environnement (stratégie déduite) ou à aménager l'environnement à leur propre avantage (stratégie construite).
-

## 1. L'organisation, un système complexe

# L'organisation en tant que « système complexe »

(Modèle de management de l'Université de Saint-Gall)



# L'organisation en tant que « système complexe »

(Modèle de management de l'Université de Saint-Gall)

---

Les catégories dites « fondamentales » se réfèrent aux dimensions centrales du management.

1. **Les sphères environnementales** (société, nature, technologie, économie) doivent être comprises comme les contextes principaux de l'activité d'une entreprise qu'il convient de suivre l'évolution avec attention et en permanence.
2. **Les « *stakeholders* » (= parties prenantes)** (bailleurs de fonds, collaborateurs, clients, fournisseurs, concurrence, Etat, ONG, médias) sont des groupes d'intérêts de personnes, organisés ou non, concernés par les activités de l'entreprise.
3. **Les thèmes d'interaction** (ressources, normes et valeurs, exigences et intérêts) sont les différents contenus des processus de communication entre l'entreprise et les différents « *stakeholders* » .

# L'organisation en tant que « système complexe »

(Modèle de management de l'Université de Saint-Gall)

---

4. **Les moments d'ordre (Culture d'entreprise, Structures organisationnelles, Stratégie)** confèrent à l'entreprise une forme cohérente en lui imposant une certaine structure et donc en l'orientant pour qu'elle atteigne les résultats souhaités.
5. **Les processus de management (culture, organisation, stratégie), commerciaux, de soutien (RH)**, caractérisés par une certaine logique matérielle et chronologique lors de l'exécution de missions spécifiques sont indispensables pour mener à bien les activités créatrices de valeur et celles de direction.
6. **Les modes de développement** décrivent les modèles fondamentaux qui représentent l'évolution de l'entreprise. Les évolutions environnementales, toujours plus rapides et imprévisibles, contraignent chaque entreprise à évoluer et à se développer en permanence.

# Les processus de management

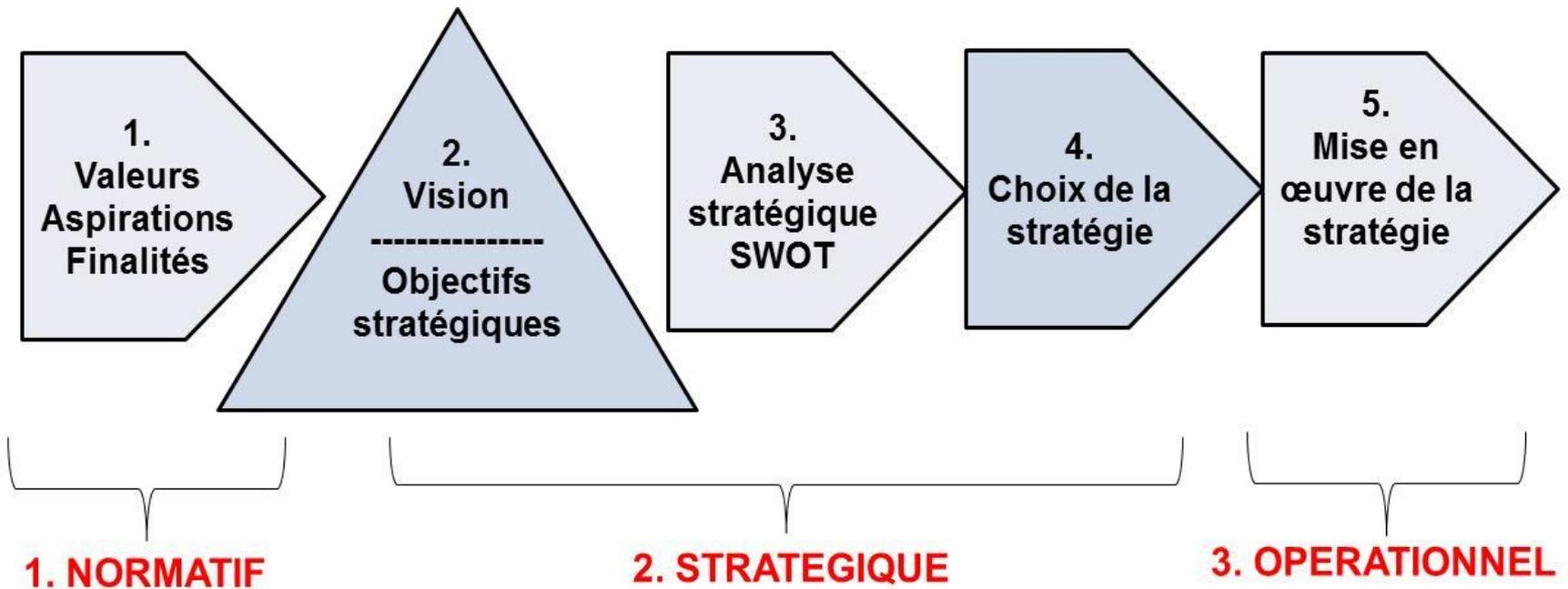


## Les trois processus de management

---

- **MANAGEMENT NORMATIF : POURQUOI et DANS QUEL BUT ?**  
Afin que les membres d'une organisation puissent agir et réagir conformément à l'intérêt général et en fonction des déterminations stratégiques et structurelles, les collaborateurs ont besoin d'un horizon commun de perspectives, comme une vision partagée.
- **MANAGEMENT STRATEGIQUE : QUOI FAIRE, vers quoi s'orienter ?**  
« *Faire les choses qu'il faut !* ». Pour répondre à ces questions, une organisation doit acquérir des informations nécessaires à son orientation à long terme.
- **MANAGEMENT OPERATIONNEL : COMMENT le faire ?**  
« *Faire les choses comme il faut !* ». Le succès à long terme repose également sur une dose de cohérence et une harmonisation de toutes les activités de l'organisation, ce qui requiert une bonne coordination.

# Les trois processus de management



# Processus de **management normatif**

Mission, vision stratégique, valeurs fondamentales



- Les notions de mission, de vision stratégique et de valeurs fondamentales sont utilisées afin de mieux cerner **l'identité d'une organisation**.
  - La **mission** d'entreprise est un court texte définissant la raison d'être de l'entreprise ou ses objectifs fondamentaux. ***Ce qu'elle fait et comment elle le fait ?***
  - La **vision stratégique** d'entreprise présente une projection dans l'avenir de la mission ; ***ce que l'entreprise veut devenir et la cible qu'elle veut atteindre d'ici 3-5 ans.***
  - Les **valeurs fondamentales** sont le résultat de ***l'histoire de l'organisation et fondent son identité, sa culture.***
- L'identification claire de la *mission-vision-valeurs* s'avère un atout permettant de **communiquer des éléments essentiels** à la clientèle, aux employés et aux autres parties prenantes.
- **La compréhension qui en découle représente également une aide à la décision stratégique et un moteur de réflexion pour les décideurs.**

# Processus de **management normatif**

Mission, vision stratégique, valeurs fondamentales

---



- **Mission**

*Avec les autres acteurs du réseau de soins, l'HNE assure de manière efficiente et pérenne l'accès à tous à des soins de qualité et adaptés aux besoins, ainsi qu'un suivi efficace des patients. L'HNE assure une prise en charge personnalisée et adaptée des patients dont les soins nécessitent un environnement hospitalier, stationnaire ou ambulatoire, et contribue à la formation du personnel de santé.*

- **Vision**

*Le bon soin, au bon moment, au bon endroit. Nous sommes reconnus par la population et par nos partenaires pour l'excellence et l'efficience de notre prise en charge globale des patients (stationnaires et ambulatoires) et pour la qualité de notre collaboration avec les autres acteurs du réseau de soins.*

---

# Processus de **management normatif**

Mission, vision stratégique, valeurs fondamentales

---



- **Valeurs**

*Les valeurs sur lesquelles nous nous appuyons pour mieux réussir ensemble :*

- **La compétence** : nous reconnaissons et mettons en valeur l'ensemble des savoirs capitalisés par chacun.
- **Le respect** : nos relations avec les patients, les collaborateurs, les collègues, la hiérarchie et les autorités sont empreintes de respect.
- **L'ambition** : nous avons la volonté de nous dépasser, de viser l'excellence, de promouvoir le changement, le progrès et l'innovation.
- **La responsabilité** : nous assumons pleinement notre mission et sommes prêts à nous porter garants de nos actions et de celles de nos partenaires.

# Processus de **management normatif**

**Mission**, vision stratégique, valeurs fondamentales

---

- La **mission** est la **raison d'exister d'une organisation**.
- **Définition** : « *Raison d'être, aspiration suprême qu'une entreprise tente continuellement d'atteindre* ».
- La mission doit avant tout définir le métier et le marché dans lequel l'entreprise cherche à se profiler. La mission doit donc avant tout répondre à la question: ***quel est notre métier et quels sont nos marchés ?***
- **Formulation** : La mission comporte 2 ou 3 phrases. On évite d'utiliser des mots imagés ou à double sens, mais on utilise plutôt un vocabulaire retirant toute forme d'ambiguïté. La mission peut être plus générale ou plus précise selon ses besoins.

# Processus de **management normatif**

**Mission**, vision stratégique, valeurs fondamentales

---

- **Ce qu'est une mission ?**

Concrètement, une mission doit comporter :

- Quoi et pourquoi ? (raison d'être, l'entreprise fait quoi ?)
- Pour qui ?
- Comment ?
- Sur quel territoire ?

- **À quoi sert une mission ?**

- Sert de base à la Direction générale de l'entreprise pour guider les processus décisionnels ;
- Communique une image forte et claire aux dirigeants, employés et clients ;
- Aide à positionner l'entreprise (haute gamme, bas de gamme, etc.) ;
- Définit clairement sa clientèle.

# Processus de **management normatif**

Mission, **vision stratégique**, valeurs fondamentales

---

## Qu'est-ce qu'une vision ?

- En contraste avec une mission, une « vision » sert à **décrire un état futur désiré**. Elle est une **projection future**.
- La vision est **un objectif à atteindre à moyen terme** (3, 4 ou 5 ans).
- **Elle doit être** suffisamment **réaliste** pour que tous les intervenants y croient, et suffisamment **optimiste** pour qu'elle soit **motivante** et **inspirante**
- La vision permettra de **définir où vous voulez aller, de communiquer clairement ce que vous désirez atteindre comme objectifs**, de mobiliser et de motiver vos collaborateurs pour vous suivre dans cette vision.

# Processus de **management normatif**

Mission, **vision stratégique**, valeurs fondamentales

---

- **Son énoncé doit être précis** et avoir une validité déterminée dans le temps. La vision peut être amenée à être changée pour s'adapter aux circonstances conjoncturelles et internes alors que la mission, elle, reste identique.
- **Exemple de formulation**
  - Plutôt que de dire « *Devenir le leader de notre marché* », dites plutôt « *Atteindre 51 % de parts de marché d'ici juillet 2020 sur le territoire suisse* ».
  - Plutôt que de dire « *Être reconnus comme les meilleurs dans notre domaine* », dites plutôt « *Atteindre une note de 95 % de satisfaction pour les 3 prochaines années lors des sondages de satisfaction de la clientèle effectués par notre SAV* ».
  - Plutôt que de dire « *Être le plus gros dans notre domaine* », dites plutôt « *Ouvrir 17 nouvelles succursales en Suisse, d'ici la fin de 2020* ».

# Processus de **management normatif**

Mission, **vision stratégique**, valeurs fondamentales

---

## À quoi sert une vision d'entreprise ?

- La vision permettra de définir où vous voulez aller, de **communiquer clairement ce que vous désirez atteindre comme objectifs**, de mobiliser et de motiver vos collaborateurs pour vous suivre dans cette vision.
- Lorsque vous imaginez cet « état futur », ne choisissez **pas trop d'objectifs** pour le décrire. Un ou deux suffisent !
- Si vous mettez trop d'objectifs, la vision devient trop floue et irréaliste. **Concentrez-vous sur les plus importants.**
- Par contre, vous pouvez **être précis dans la définition d'un objectif**. Pour ce faire, vous pouvez utiliser la technique des objectifs **S.M.A.R.T.** (Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini).

1. L'organisation, un système complexe

# Processus de **management normatif**

Mission, vision stratégique, **valeurs fondamentales**

---

## Les valeurs fondamentales

représentent les idées, les croyances fondamentales, la morale qui sont transmises d'une génération à l'autre, *et qui la distinguent des organisations concurrentes.*

**Les valeurs conditionnent les comportements admis, acceptés.**



# Processus de **management normatif**

Mission, vision stratégique, **valeurs fondamentales**

---

- Les valeurs fondamentales d'une organisation (« *corporate values* ») sont les **principes sur lesquels se base une entreprise pour évoluer** dans son secteur et prendre ses décisions stratégiques.
- Ces **principes** peuvent être **moraux** (loyauté envers les clients et les collaborateurs, qualité supérieure en toute circonstance...) **ou sociétaux** (respecter l'environnement, développer un modèle économique éthique...).
- Elles peuvent aussi prendre une **dimension marketing** (proximité avec sa clientèle, adaptabilité...) ou **refléter une stratégie** (innover, être toujours à la pointe...).
- Les **valeurs d'une entreprise reflètent la vision de son dirigeant**, sa façon de concevoir l'entrepreneuriat.

# Processus de **management normatif**

Mission, vision stratégique, **valeurs fondamentales**

---

## **Valeurs d'entreprise : utilité ?**

- Parce que les valeurs d'une entreprise représentent la vision de son dirigeant, elles lui **permettent de fixer des objectifs** et de **prendre les bonnes décisions au quotidien**.
- Les valeurs d'une entreprise lui permettent de **se positionner sur son marché et de se démarquer de la concurrence**. Elles attirent et fidélisent une clientèle qui adhère à ces valeurs.
- En ce sens, les valeurs d'une entreprise **reflètent également son image de marque** ; elles contribuent à sa stratégie de communication.
- Enfin, les valeurs d'une entreprise **s'adressent à ses salariés**. C'est pourquoi **les valeurs participent à la construction de la culture d'entreprise**, gage d'un bon climat social.



1. L'organisation, un système complexe

# Processus de **management normatif**

Valeurs fondamentales & **culture d'entreprise**

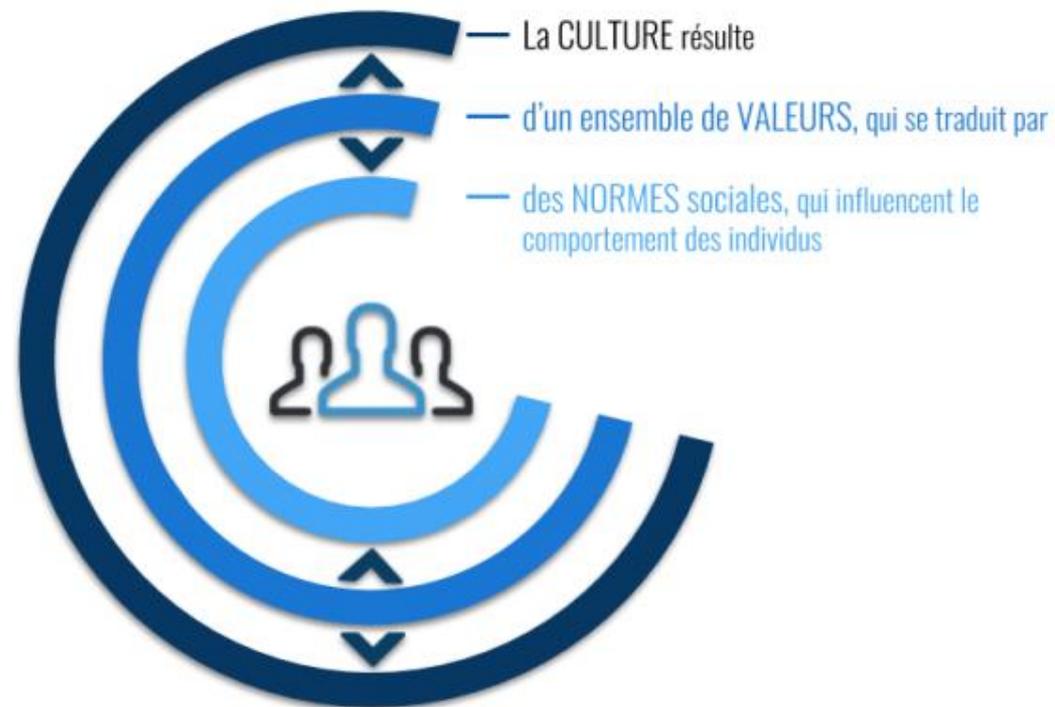


# Processus de **management normatif**

## **Culture d'entreprise**

**La culture d'entreprise** représente l'ensemble des convictions, des normes sociales et des modèles de pensées et de comportements, bref les valeurs morales fondamentales qui façonnent une organisation et partagées par tous les collaborateurs.

**Elle définit la vie en commun,** mais également l'attitude des membres de l'organisation envers l'extérieur.



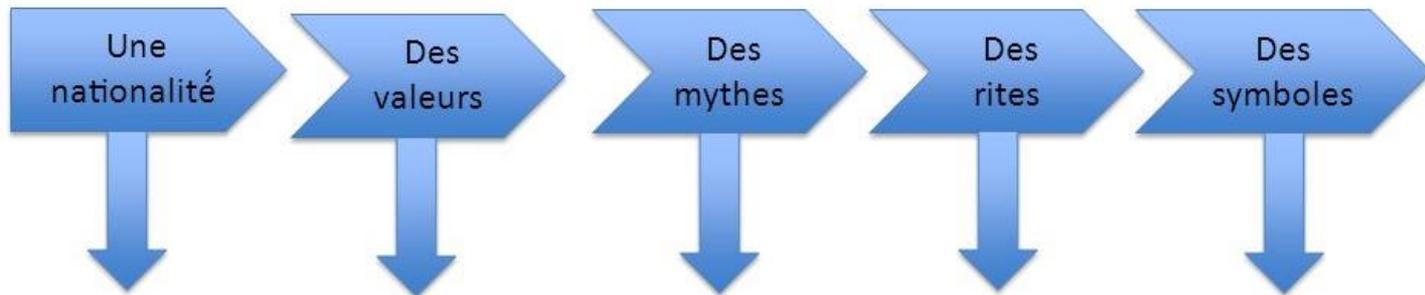
# Processus de **management normatif**

## Culture d'entreprise

---

**Éléments d'une culture d'entreprise** sont :

- **Une nationalité** : l'histoire, la culture, les habitudes d'un pays, d'une région.
- **Des valeurs**, des normes définissant un cadre de référence et qui structurent les attitudes et les opinions.
- **Des mythes**, des croyances propres à une organisation qui créent sa légende.
- **De rites**, c'est-à-dire des pratiques admises par tous qui s'imposent à tous.
- **Des symboles** qui définissent l'identité d'une organisation, ainsi que les modèles de pensée, d'argumentation et d'interprétation.



# Processus de **management normatif**

## **Culture d'entreprise**

---

- **La culture nationale / régionale** est un constituant essentiel de la culture d'entreprise. Elle peut être définie comme **l'ensemble des éléments propres à un groupe humain spécifique, qui sont explicatifs des façons de penser et d'agir des membres de ce groupe.**
- La culture nationale englobe l'ensemble des valeurs, des mythes, des rites et des signes partagés par la majorité du corps social.
  - **Les valeurs** représentent les idées, les croyances fondamentales, la morale qui sont transmises d'une génération à l'autre. Les valeurs conditionnent les comportements admis, acceptés.
  - **Les mythes** sont associés à l'histoire nationale et fabriqués pour renforcer les valeurs admises.
  - **Quant aux rites**, ce sont toutes les cérémonies qui font revivre les valeurs et les mythes. Les fêtes nationales, les mariages, les funérailles sont commémorées d'une façon spécifique par les différents groupes sociaux.

# Processus de **management normatif**

## Culture d'entreprise

---

- **La culture d'entreprise.** Toute organisation, quelle que soit sa taille, forme un sous-groupe social composé d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures nationales, régionales et professionnelles.
  - Pour assurer la cohérence de cette mosaïque, une organisation a besoin de créer une **identité collective**, qui deviendra le point de repère de tous ses membres.
  - Au fur et à mesure que l'organisation se transforme en institution, elle tend à développer une culture d'entreprise qui est l'élaboration d'un système à la fois culturel, symbolique et imaginaire.
  - **Toute organisation a une culture spécifique, élaborée au long de son histoire.**
  - La **culture d'entreprise** est une variable essentielle pour expliquer le vécu quotidien et les **choix stratégiques d'une organisation.**
-

# Processus de **management normatif**

## Culture d'entreprise : les enjeux en chiffres

Les organisations ayant une culture d'entreprise forte et partagée par les salariés sont **6x plus performantes**

Pour **67%** des organisations, la culture d'entreprise est un enjeu majeur et d'actualité

La culture d'entreprise est le **1<sup>er</sup>** facteur pris en compte par les candidats pour choisir une entreprise

Les employés qui partagent la culture sont **plus engagés et 48% plus productifs**

Lors de fusion-acquisition, la différence de culture d'entreprise est le principal obstacle constaté dans plus de **85%** des échecs

# Processus de **management normatif**

## Culture d'entreprise

---

- **Culture d'entreprise et management.** La culture est un outil utile au manager. Elle lui permet à la fois d'assurer le fonctionnement normal de l'entreprise selon les codes définis, mais également en cas de difficulté, elle peut se révéler utile pour gérer des bouleversements structurels.
- Le management est une activité qui vise à diriger un groupe au sein d'une entreprise. **La culture est donc stratégique pour le manager car utilisée à bon escient, elle permet un gain de productivité et doit pouvoir aider le groupe lors de situation liée au changement.**
- La culture induit, de par l'effet de groupe, des initiatives personnelles qui sont unifiées autour de méthodes communes vers un but commun, gage d'une efficacité améliorée. **La culture devient à la fois l'instrument et la conséquence du management.**
- [..\03 Annexes\Annexe 1 Culture d'entreprise.pdf](#)

# Processus de **management normatif**

## La charte d'entreprise

---



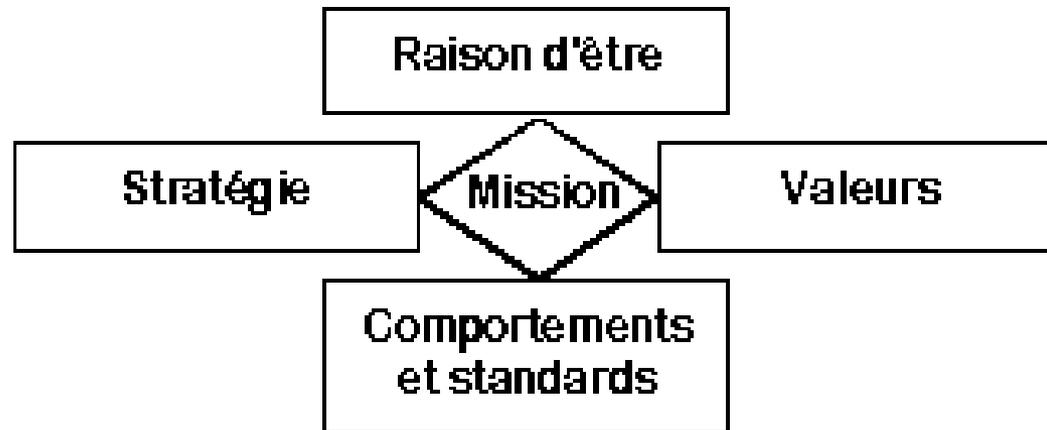
- Les informations sur l'orientation à long terme et les valeurs fondamentales que l'entreprise souhaite communiquer à des tiers (parties prenantes) sont réunies et publiées dans **une charte**.
- **La charte a pour but de :**
  - Créer un cadre pour le développement futur de l'organisation.
  - Créer une unité de doctrine chez les dirigeants et les salariés.
  - Servir à coordonner les décisions et à les rendre compatibles les unes avec les autres.
  - Permettre de réduire le degré d'incertitude lors de la prise de décision.
  - Être un outil pour communiquer l'identité de l'organisation auprès des parties prenantes

# Processus de **management normatif**

## La charte d'entreprise

---

- **Contenu d'une charte**



- Une charte doit contenir deux niveaux :
  - **des valeurs** (par exemple, respect des différences, équité, transparence,...) d'une part,
  - **des normes de comportement** qui renvoient à des manières de se comporter dans des situations précises d'autre part.

# Processus de **management normatif**

## **La charte d'entreprise : exemple**

---

***Comme être unique, chaque individu a droit au respect de sa dignité et de ses valeurs.***

---

### **VALEURS**

Dans un climat de confiance, nous privilégions l'écoute et le respect de chaque patient, résidant ou collaborateur.

L'engagement, la collaboration et la responsabilisation de chacun nous permettent de viser l'excellence de nos prestations.

---

### **STRATÉGIE**

Pour répondre à nos engagements :

- nous pratiquons une politique de communication claire et accessible,
  - nous mettons en commun nos multiples compétences,
  - nous maintenons une organisation efficiente dans un environnement en mutation permanente.
  - nous nous engageons à promouvoir la sécurité des patients et de nos collaborateurs.
-

# Processus de **management normatif**

## La charte d'entreprise : exemple

---

### **RESSOURCES**

Nos collaborateurs représentent notre ressource la plus précieuse. Le développement de leurs compétences va de pair avec l'encouragement de la formation permanente.

L'interaction des ressources humaines avec les ressources technologiques et financières implique la contribution de chacun à la réussite de l'ensemble.

### **ENVIRONNEMENT**

Conscients de notre rôle et de notre complémentarité avec nos multiples partenaires, nous sommes ouverts aux changements et capables de nous adapter aux évolutions.

Notre environnement culturel, social, économique et politique participe à notre richesse et à notre identité.

Nous favorisons le développement durable.

[..\03 Annexes\Annexe 2 Charte Helvetia.pdf](#)

---

---

## 2.

# L'ANALYSE DU CONTEXTE CULTUREL :

## *Outils d'analyse*

## La culture d'entreprise (Rappel)

---

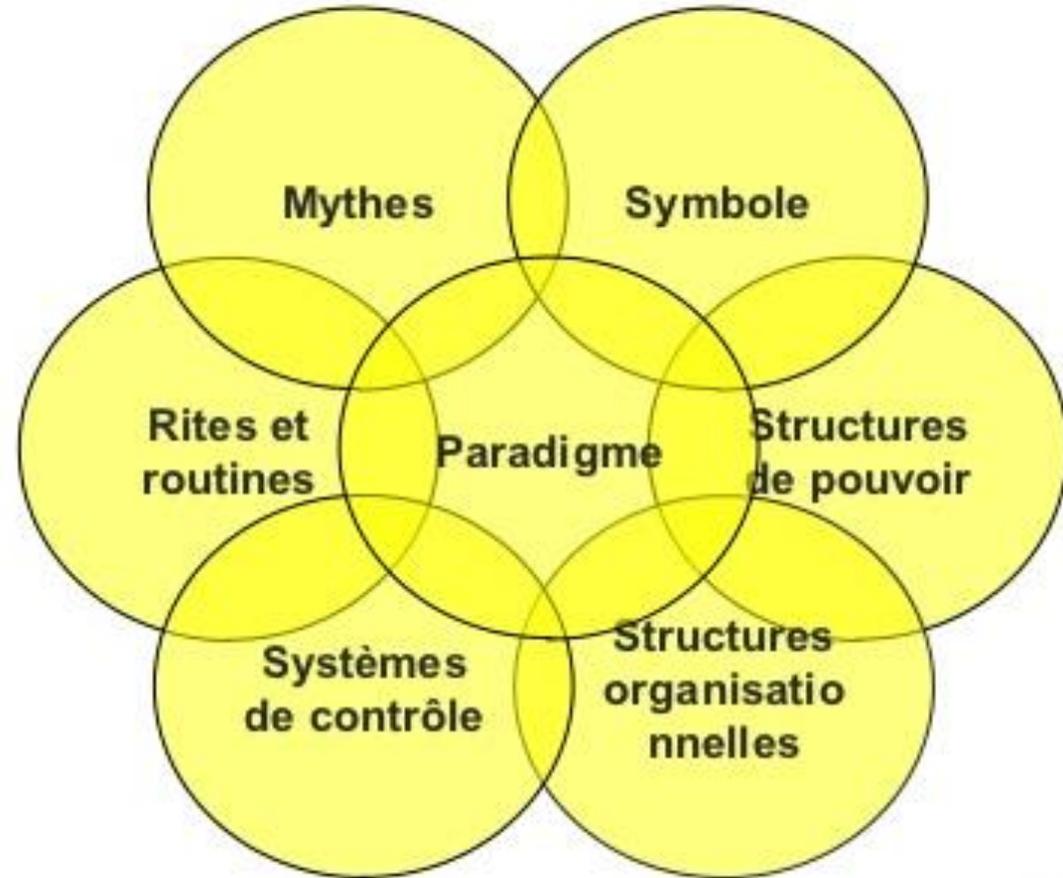
- La **culture d'entreprise** (ou organisationnelle) représente *l'ensemble des croyances et des convictions partagées par les membres d'une organisation qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation que celle-ci se fait d'elle-même et de son environnement.*
  - **La culture s'exprime également par des normes, des habitudes, des coutumes, des symboles, des rituels, par la manière de s'habiller, par l'architecture des bâtiments ou l'aménagement des postes de travail. Elle définit la vie en commun, mais également l'attitude des membres de l'entreprise envers l'extérieur.**
  - En bref, on peut résumer la culture à : « **Comment les choses se font au sein de l'organisation ?** » (ou manières d'agir au quotidien).
- **Cette représentation collective**, résultat de croyances collectives implicites et de routines organisationnelles, **a donc une réelle influence sur l'élaboration et l'évolution de la stratégie.**

## Outil d'analyse : la Marguerite sociologique

La **Marguerite sociologique** est un outil qui permet de comprendre la culture d'une organisation et son impact sur la stratégie.

Elle est une représentation du **paradigme** et des manifestations de la culture de l'entreprise.

Le **paradigme** est l'ensemble des convictions partagées et implicites dans l'entreprise. Il synthétise la manière dont l'entreprise se voit et se vit.



## 2. Analyse du contexte culturel

# Outil d'analyse : la Marguerite sociologique

<b>Structure organisationnelle</b>	Elles délimitent les formes et la répartition des responsabilités et du pouvoir. Cela permet de voir le degré de liberté de chacun.
<b>Structures de pouvoir</b>	Elles désignent les lieux du pouvoir et de décision et les vrais détenteurs de l'autorité dans l'entreprise au-delà des organigrammes officiels.
<b>Systèmes de contrôle, de mesure et de récompense</b>	Ces indicateurs mettent l'accent sur ce qui doit accaparer l'attention de tous. Ils précisent les éléments sur lesquels l'organisation se focalise pour déterminer sa performance. Ces critères donnent des indications sur la manière de se comporter pour être apprécié des instances décisionnelles.
<b>Symboles</b>	Ils sont des représentations codées de l'état d'esprit de l'organisation (le logo, l'aménagement des bureaux, le vocabulaire, les modes de relation, etc.).

## Outil d'analyse : la Marguerite sociologique

<b>Routines, rites</b>	<p>Les routines sont les manières d'agir au quotidien, les règles formelles et informelles. Elles facilitent le fonctionnement de l'entreprise, mais peuvent faire obstacle au changement.</p> <p>Les rites sont les événements qui permettent de rythmer la chronologie interne, de faire comprendre à chacun sa place dans l'organisation. Ils constituent des repères chronologiques de l'appartenance du groupe (ex. voyage de fin d'année, enquête de satisfaction, etc.).</p>
<b>Mythes</b>	<p>Ils servent à inscrire le présent dans la continuité historique, surtout pour les nouvelles recrues.</p> <p>Ils mettent en valeur certains événements, objets ou personnes pour établir un lien entre un moment important et le présent.</p>

## Outil d'analyse : la Marguerite sociologique

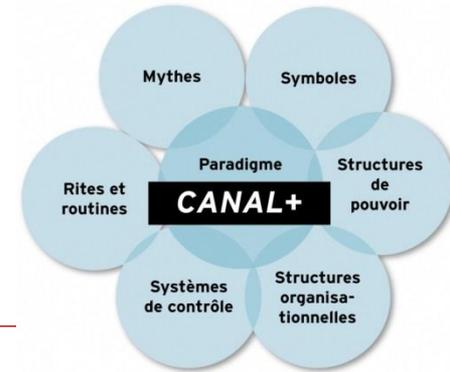
<b>Structure organisationnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les structures sont-elles souples ou rigides ?</li><li>• Combien y-a-t-il de niveaux hiérarchiques ?</li><li>• Quel est le degré de formalisation des structures ?</li><li>• Quel est le type de structure de pouvoir qui est favorisé ?</li></ul>
<b>Structures de pouvoir</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comment le pouvoir est-il réparti dans l'organisation ?</li><li>• Quels sont les principaux obstacles au changement ?</li><li>• Quelles sont les croyances fondamentales ?</li><li>• Ces croyances sont-elles fortement ancrées ?</li></ul>
<b>Systemes de contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qu'est-ce qui est le plus contrôlé ou suivi ?</li><li>• Préfère-t-on récompenser ou sanctionner ?</li><li>• Les contrôles sont-ils hérités de l'histoire ou liés aux stratégies en cours ?</li><li>• Y a-t-il beaucoup ou peu de contrôle ?</li></ul>
<b>Symboles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quel est le jargon utilisé? Est-il compréhensible ?</li><li>• Quels sont les aspects de la stratégie mis en valeur ?</li><li>• Quels sont les symboles de statut de pouvoir ?</li><li>• Quelle est la symbolique du logo ?</li></ul>

## Outil d'analyse : la Marguerite sociologique

<b>Rites, routines</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quelles sont les routines mises en avant ?</li><li>• Quels sont les comportements encouragés par les routines ?</li><li>• Quels sont les rites essentiels ?</li><li>• Quelles croyances fondamentales reflètent-ils ?</li><li>• Quelles sont les qualités mises en avant par les programmes de formation ?</li><li>• Est-il facile de modifier les rites et routines ?</li></ul>
<b>Mythes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quelles sont les croyances fondamentales reflétées par les mythes et les anecdotes ?</li><li>• Quelle est la permanence de ces croyances ?</li><li>• Les mythes et les anecdotes parlent-ils :<ul style="list-style-type: none"><li>• Des forces et faiblesses de l'organisation ?</li><li>• De ses succès ou de ses échecs ?</li><li>• Des conformistes ou des francs-tireurs ?</li></ul></li><li>• Qui sont les «bons» et qui sont les «méchants» dans les mythes et les anecdotes ?</li></ul>

## 2. Analyse du contexte culturel

# Exemple : La mutation culturelle de Canal +



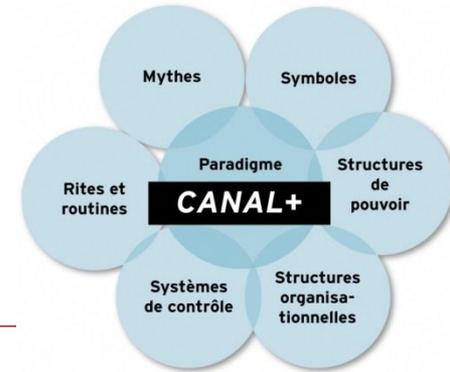
- *Canal+ est une chaîne de télévision cryptée créée en 1984, aujourd'hui filiale de Vivendi. Les changements de ces dernières années ont fait évoluer le paradigme d'une chaîne « pas comme les autres ». L'analyse du tissu culturel explique cette transformation.*

*Les débuts difficiles de la chaîne (1984-1986) ont donné un grand prestige aux vétérans de cette époque héroïque. La crise consécutive au rachat par Vivendi, puis le départ de Jean-Marie Messier (2001-2003) ont marqué les esprits des salariés. Avec l'échec de l'aventure hollywoodienne et le départ des anciens de " Canal historique ", une page s'est tournée.*

- **Les routines** des salariés dépendent de leur " caste " : journalistes et animateurs, administratifs et commerciaux, ou techniciens. Les rites reposent sur les émissions quotidiennes en clair (comme " Nulle Part Ailleurs ", puis " Le Grand Journal ") et les retransmissions des matchs de

## 2. Analyse du contexte culturel

# Exemple : La mutation culturelle de Canal +

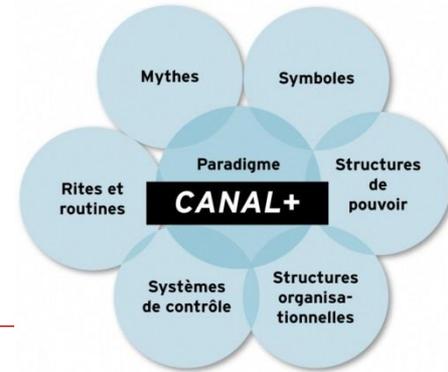


*football du week-end. La participation au Festival de Cannes est un rite annuel, emblématique du poids de Canal+ dans la production cinématographique. Les symboles de la chaîne sont le + du logo, les miss Météo, les Guignols...*

- **Les structures de pouvoir**, marquées par l'esprit frondeur des animateurs et des dirigeants fondateurs ont évolué depuis le départ de Pierre Lescure en 2002. L'équipe actuelle met en avant ses performances en gestion. Les structures organisationnelles ont changé avec le « Nouveau Canal » et la restructuration qui a suivi. Les systèmes de contrôle considèrent l'audience moins importante que la conquête et surtout la fidélisation des abonnés.
- **Le paradigme**. A l'issue de l'analyse, il apparaît que le paradigme de Canal+ avait connu une profonde mutation. Historiquement, Canal+ se

## 2. Analyse du contexte culturel

# Exemple : La mutation culturelle de Canal +



*Vivait comme une chaîne pas comme les autres. Opposées à la fois aux chaînes privées financées par de la publicité et aux chaînes publiques. Cependant, ce paradigme avait été très violemment mis à mal par Vivendi. A la fin des années 2000, il ne restait plus grand-chose de cet esprit contestataire. En la sauvant du naufrage, B. Meuhet avait transformé Canal+ en une entreprise certes moins dispendieuse, mais nettement plus orthodoxe.*

**Autre exemple : Nespresso**  
[culturel Nespresso.pdf](#)

[..103 Annexes\Annexe 3 Contexte](#)

## Outil d'analyse : le profil culturel

---

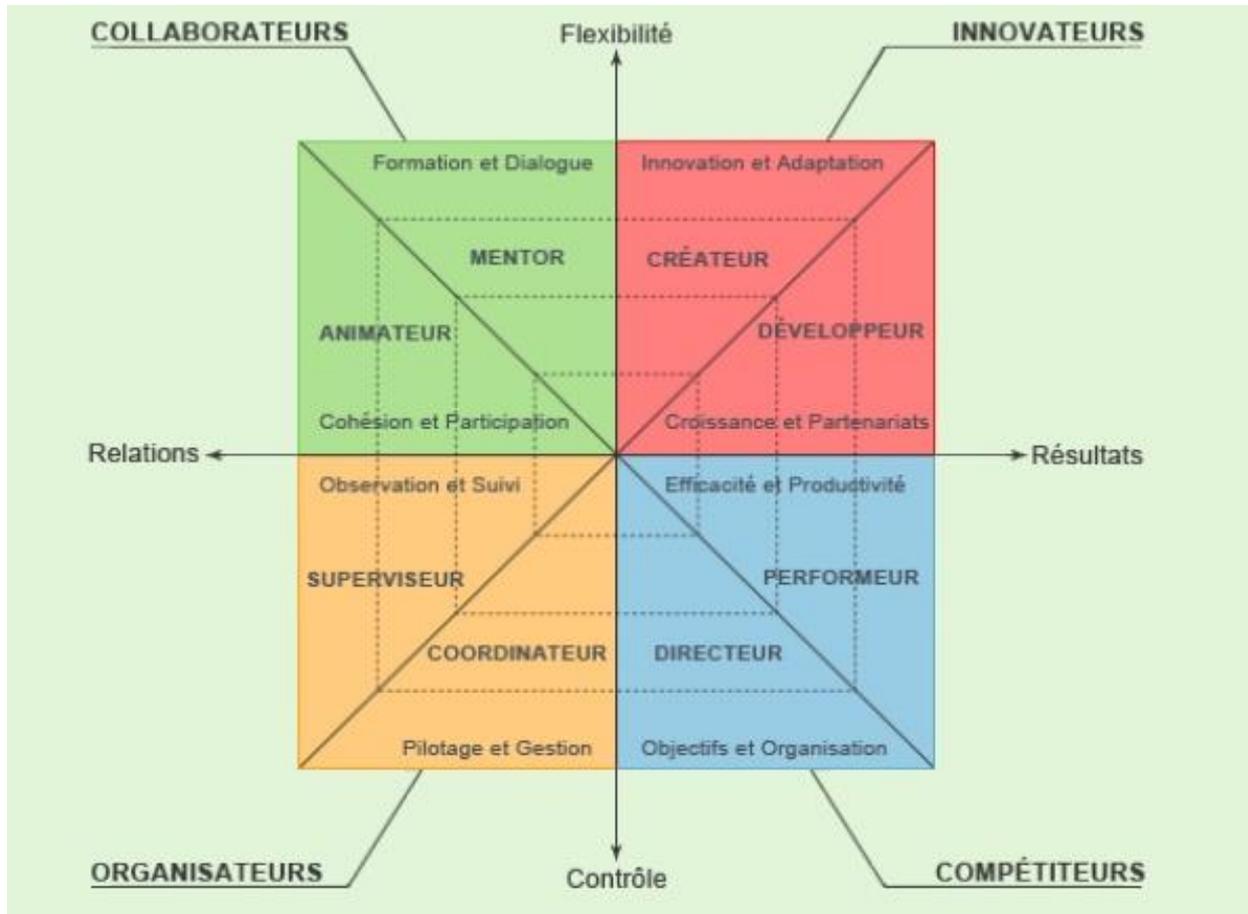
- Il existe **quatre grands types de culture d'entreprise**, organisées d'après deux axes (*Quinn & Rohrbaugh, 1983*) représentés sur le graphique ci-après:
  - **Vertical : Flexibilité / Contrôle**

L'axe vertical oppose des entreprises qui fonctionnent avec une certaine souplesse (libre organisation des horaires, autonomie, décentralisation des décisions,...) à des structures plus réglementées (horaires fixes, procédures pour chaque tâche, organisation hiérarchique,...)
  - **Horizontal : Relations / Résultats**

L'axe horizontal oppose des organisations plus inclinées vers les aspects relationnels (climat de travail, épanouissement des salariés,...) à des organisations plus centrées sur les résultats (productivité, compétitivité,...).
- Il ressort de cette distinction une typologie de **quatre types** de culture d'entreprise : **Collaborateurs, Innovateurs, Compétiteurs, Organiseurs.**

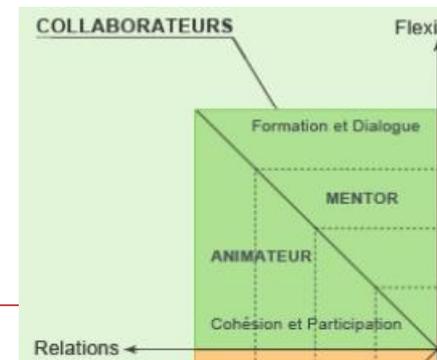
## 2. Analyse du contexte culturel

# Outil d'analyse : le profil culturel



## 2. Analyse du contexte culturel

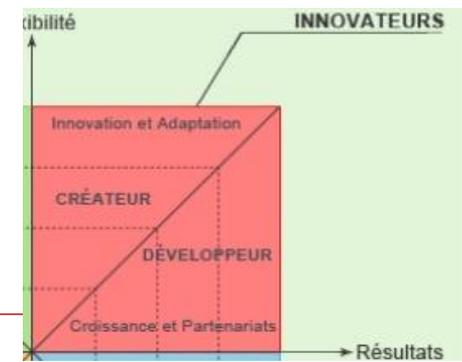
# Type 1 : Collaborateurs



- **Description globale** : l'objectif principal réside dans le développement des personnes. Les moyens employés sont axés sur la cohésion sociale, dans une démarche participative impliquant l'ensemble des salariés. Les objectifs sont partagés et les décisions se font par consensus. Chacun a quelque chose à apporter. Ceci a pour conséquence d'accorder une autonomie importante aux collaborateurs dans leurs tâches quotidiennes.
- **Leadership : mentor**. Personne d'expérience, le mentor apprécie de transmettre son savoir et fait figure d'expert et de référence.
- **Management : formation et dialogue**. Fort sentiment d'appartenance au sein de l'équipe. On prend le temps d'expliquer et de comprendre.
- **Leadership : animateur**. Est principalement préoccupé par la dynamique du groupe et cherche à développer l'esprit d'équipe, plus qu'à transmettre son savoir.
- **Management : cohésion et participation**. L'équipe doit être soudée et chacun doit contribuer aux actions et aux décisions.

## 2. Analyse du contexte culturel

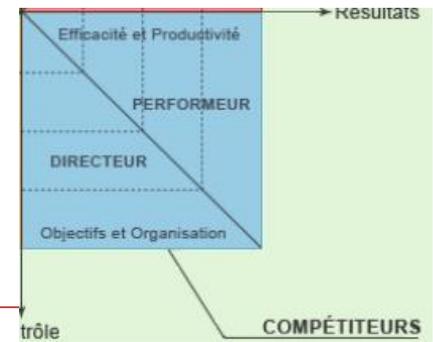
# Type 2 : Innovateurs



- **Description globale** : l'objectif principal réside dans la croissance et l'acquisition de ressources. Ils fonctionnent de façon flexible et agile. Les innovateurs laissent une grande place à l'expérimentation et, par conséquent, à l'erreur calculée. Ceci contribue à créer une organisation agile qui s'adapte rapidement à un environnement changeant. Chaque membre de l'organisation est libre d'adapter ses méthodes de travail, à condition d'en assumer les réussites comme les échecs.
- **Leadership : créateur**. Personne aimant trouver des solutions et disposer d'une liberté pour imaginer ses propres procédés d'action et de résolution de problème.
- **Management : innovation et adaptation**. Favorise la réflexion et fait émerger des idées nouvelles (créativité). Chacun dispose d'une grande marge de manœuvre.
- **Leadership : développeur**. Se projette dans le futur, sa principale préoccupation est le développement et la croissance de l'entreprise.
- **Management : croissance et partenariat**. Tourné vers l'extérieur, on favorise la responsabilité des équipes et leur implication dans la croissance de l'entreprise.

## 2. Analyse du contexte culturel

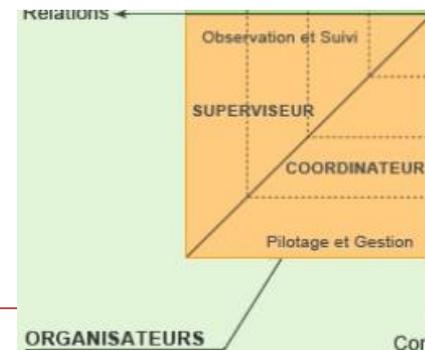
# Type 3 : Compétiteurs



- **Description globale** : l'objectif principal réside dans la productivité et l'efficacité. Les compétiteurs définissent des objectifs clairs et planifiés. Ils cherchent avant tout à conquérir ou à maintenir leurs positions de leader sur leur marché. Pour cela, tous les membres de l'équipe se voient fixés des objectifs ambitieux. Il existe peu de place pour la sous-performance. L'organisation est radicalement orientée sur les résultats.
- **Leadership : performeur**. Le performeur apprécie les challenges. Il s'épanouit dans les résultats qu'il fournit et dans le succès qu'il rencontre.
- **Management : efficacité et productivité**. Ici, on est dans un management de coaching. On cherche à tirer les meilleures performances de chacun des membres de l'équipe. On favorise la proactivité dans une optique de résultats.
- **Leadership : directeur**. Sait faire preuve d'autorité. Il définit les objectifs à atteindre et tranche les grandes lignes d'orientation stratégique.
- **Management : objectifs et organisation**. Ici, on est dans un management d'injonction où l'on s'assure de rester fidèle aux directives.

## 2. Analyse du contexte culturel

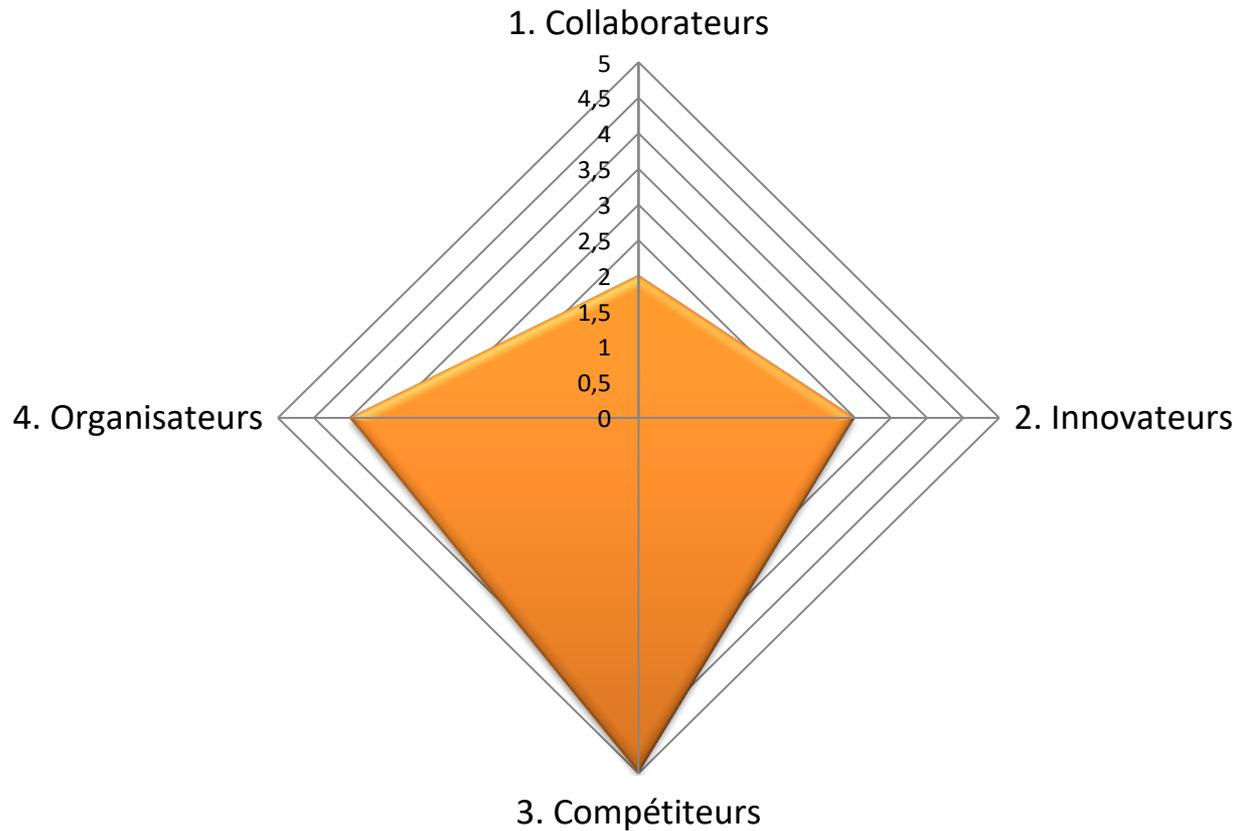
# Type 4 : Organiseurs



- **Description globale** : les organisateurs cherchent principalement la stabilité en utilisant des méthodes de gestion de l'information et de la communication. Les leaders sont coordinateurs et gestionnaires. Ils sont spécialistes dans le maintien d'une organisation stable et efficace. Les procédures et les règles sont clairement communiquées aux membres de l'organisation, afin de garantir un niveau de qualité et de fiabilité uniformes. En conséquence, transgresser les règles ne peut être toléré.
- **Leadership : superviseur**. Leur principale préoccupation est de s'assurer du bon fonctionnement de l'organisation. Il veille à ce que les règles soient respectées.
- **Management : observation et suivi**. Ici, on est dans un management de contrôle et de vérification. Les procédures et les règles sont la clé de voute de l'organisation.
- **Leadership : coordinateur**. Aime organiser, planifier et faire le lien entre les différentes équipes.
- **Management : pilotage et gestion**. Veille au respect des délais, des engagements, des objectifs et à l'harmonisation des différentes équipes de travail.

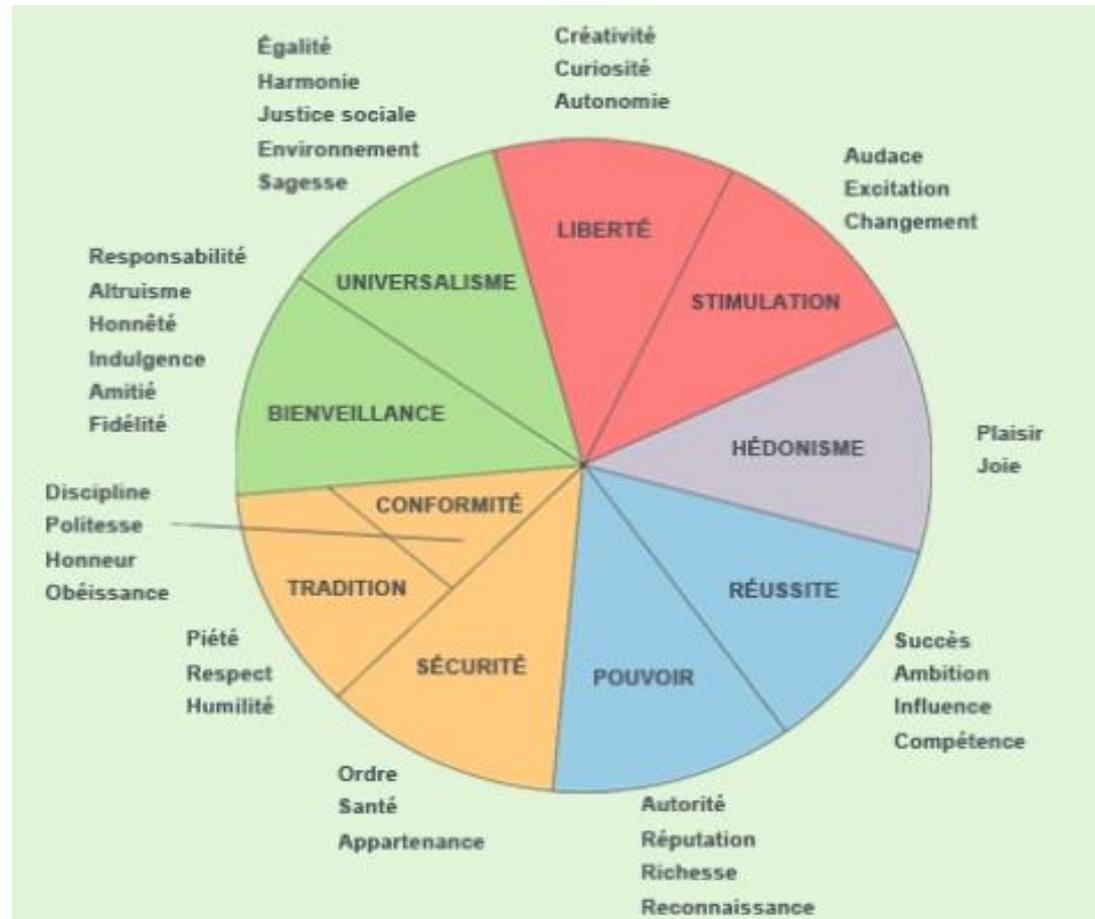
## 2. Analyse du contexte culturel

# Le profil culturel : **représentation graphique**



## Le profil culturel et les valeurs associées

- **Type 1 : Collaborateurs**  
Bienveillance et universalisme
- **Type 2 : Innovateurs**  
Liberté et stimulation
- **Type 3 : Compétiteurs**  
Réussite et pouvoir
- **Type 4 : Organisateurs**  
Conformité, sécurité, tradition



---

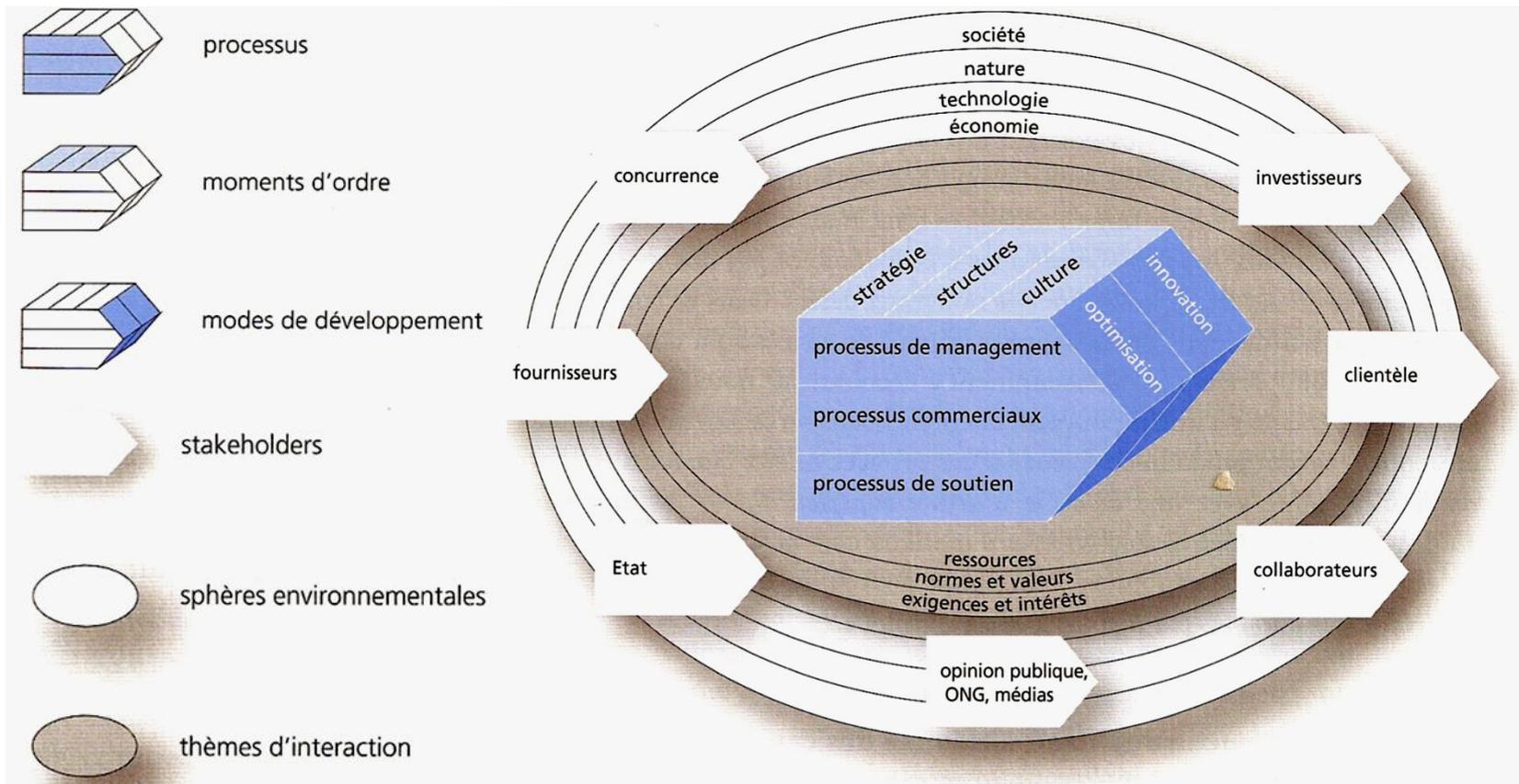
# **3.**

# **LE MANAGEMENT STRATEGIQUE**

## 1. L'organisation, un système complexe

# L'organisation en tant que « système complexe »

(Modèle de management de l'Université de Saint-Gall)



# Les processus de management



# Processus de **management stratégique**



- Le travail de direction d'organisation se divise en deux missions fondamentales:
  - La gestion des activités courantes (management opérationnel, CT).
  - **La mise en place des conditions qui permettront à l'organisation de s'assurer une réussite économique sur le long terme (3, 5 ou 10 ans)** (management stratégique).
- **Le management stratégique met en place les conditions nécessaires au succès à long terme de l'organisation** c'est-à-dire acquérir des avantages concurrentiels difficilement copiables. Il s'agit de définir une stratégie qui tienne compte des exigences, des besoins, des intérêts et des valeurs des différents groupes d'intérêt (*stakeholders*) concernés.

# Processus de **management stratégique**

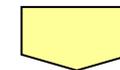
---

**Le Processus de management stratégique est :**

systematique, orienté à long terme ;  
il définit la manière  
de garantir l'accomplissement  
permanent des objectifs et des valeurs  
de l'entreprise

**Les stratégies sont :**

Des directives à long terme  
garantissant l'accomplissement  
permanent des objectifs et valeurs  
primordiaux de l'entreprise



= Processus



= Documents

# Processus de **management stratégique**

## **Les problèmes stratégiques ...**

- Sont très complexes
- Se produisent à des intervalles irréguliers
- Sont uniques dans leur étendue, dans leurs questions et dans les conditions cadre
- Ont une influence à long terme sur le succès de l'entreprise

## **Les décisions stratégiques concernent...**

- Le périmètre d'activité de l'organisation
- L'obtention et la défense d'un avantage concurrentiel
- L'exploitation des ressources et compétences (capacité stratégique)
- La création de valeur selon un modèle économique difficilement imitable

## **Elles présentent donc les caractéristiques suivantes :**

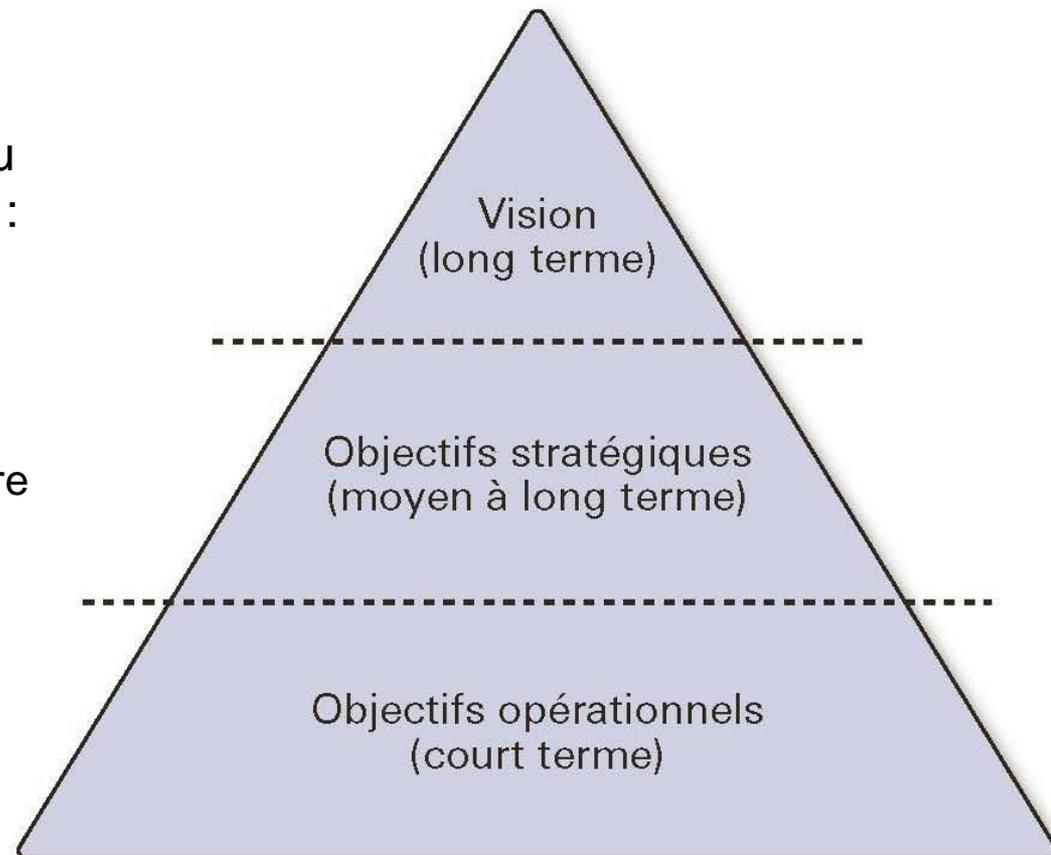
- Elles sont élaborées en situation d'incertitude
- Elles affectent les décisions opérationnelles
- Elles requièrent une approche globale (interne, externe à l'organisation)

# Processus de management stratégique

## Objectifs stratégiques

La direction d'une organisation concrétise la stratégie de base au moyen **d'objectifs stratégiques** :

- **Objectifs de Performances** → offre de l'entreprise (produits, services, marchés à fournir).
- **Objectifs Financiers** → équilibre permettant d'assurer la pérennité (existence) à long terme de l'entreprise.
- **Objectifs Sociaux** → relations avec les collaborateurs et la société dans son ensemble.







### 3. Management stratégique

## Stratégie : définition

- Etymologiquement, le stratège est « *celui qui commande l'armée* » dans la Grèce antique. La stratégie correspond donc à l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire.
- Transposée au monde des affaires, **la stratégie consiste à obtenir une domination réelle sur un concurrent** dans le but d'assurer la rentabilité et la pérennité de l'organisation.
- **Définition :**
  - « *Art de combiner et de coordonner diverses actions pour atteindre un but* ».
  - « *Avec pour objectifs l'obtention d'un avantage concurrentiel et la création de valeur pour les clients, la stratégie consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant un périmètre d'activité* ».

---

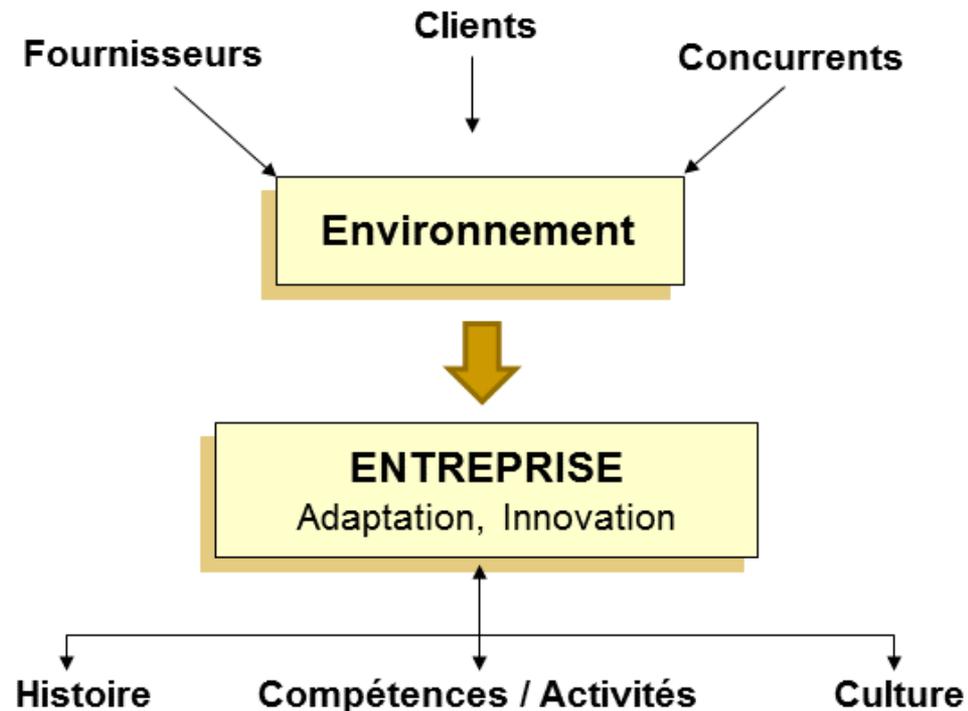
# 3.1.

## DEMARCHE TRADITIONNELLE :

### LA STRATEGIE « *DEDUITE* »

## La Stratégie « déduite »

- **Optique « Outside-In »**, met l'accent sur la nécessité d'une analyse détaillée de l'environnement sectoriel d'une organisation.
- **Le point de départ de l'approche traditionnelle est constitué par les potentiels/opportunités et les risques/menaces provenant de l'environnement d'une organisation.**
- Dans cette optique, le succès stratégique résulte de la découverte d'un marché très attractif pour lequel l'organisation définit une stratégie concurrentielle appropriée.



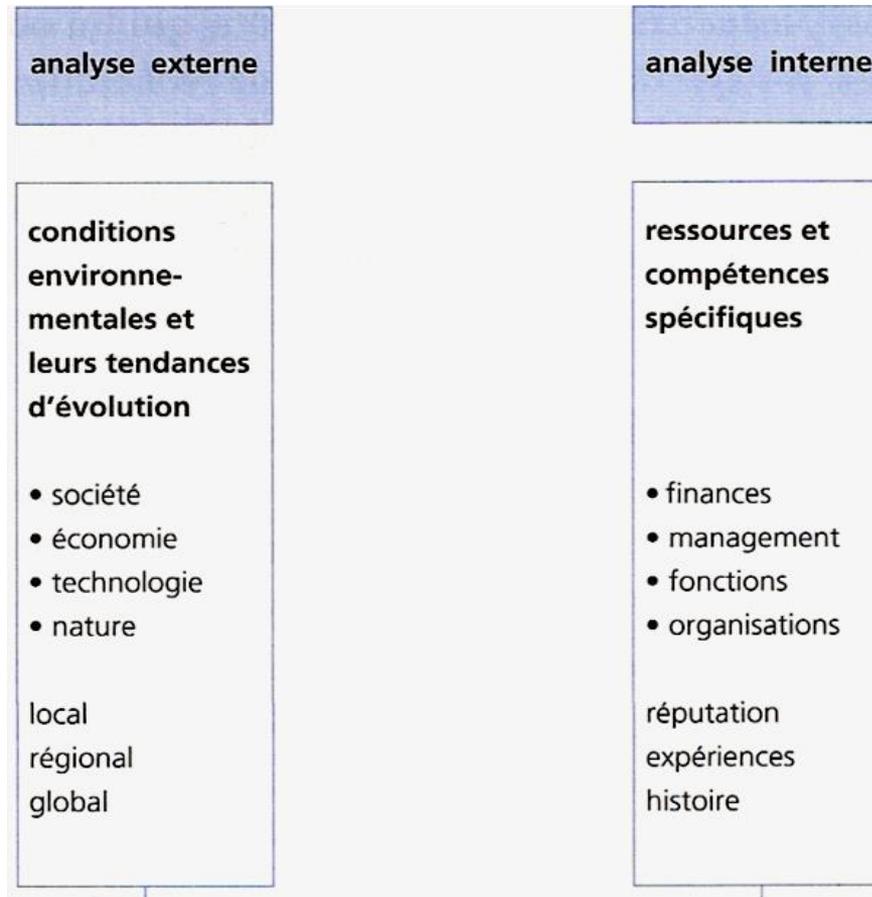
### 3.1. Stratégie déduite

# La Stratégie « déduite »



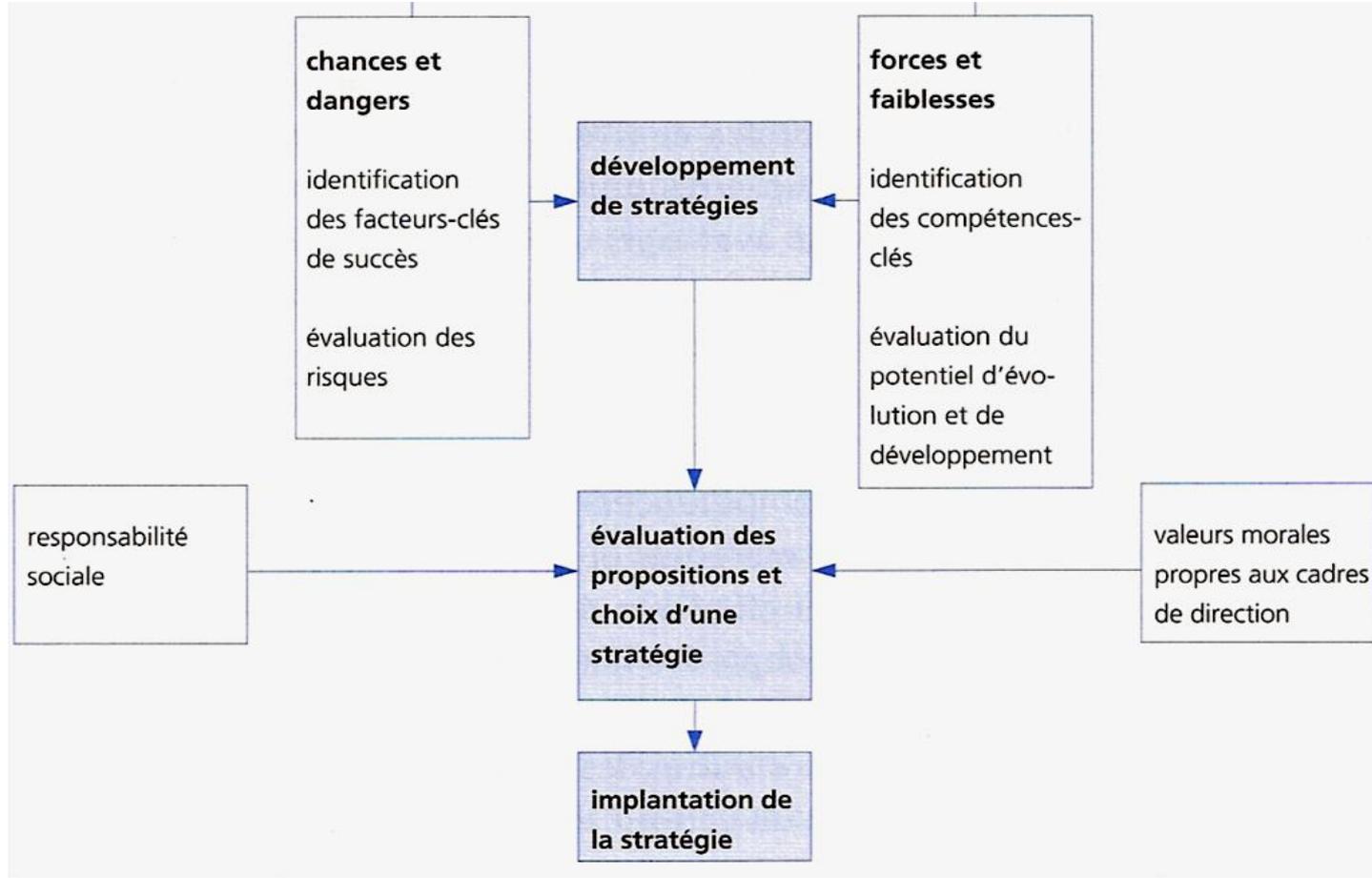
### 3.1. Stratégie déduite

# Stratégie déduite : démarche



### 3.1. Stratégie déduite

# Stratégie déduite : démarche



### 3.1. Stratégie déduite

# Stratégie déduite : démarche

**L'analyse SWOT**  
 (« *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* ») résume les conclusions essentielles de l'analyse stratégique interne et externe.

Analyse de l'environnement		Opportunités (O)		Menaces (T)	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolutions des besoins de la clientèle</li> <li>• Innovations technologiques</li> <li>• Evolutions économiques globales</li> <li>• Situation concurrentielle</li> <li>• Evolutions sur les marchés d'approvisionnement</li> <li>• etc.</li> </ul>			
Analyse de l'entreprise		Stratégies SO:		Stratégies ST:	
		Miser sur ses points forts pour saisir les opportunités		Miser sur ses points forts pour réduire les menaces	
Points forts (S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attractivité des produits et des services</li> <li>• Relations avec la clientèle</li> <li>• Mode d'approvisionnement, de production et de distribution</li> <li>• Flexibilité, capacité d'innovation</li> </ul>	Stratégies WO:		Stratégies WT:	
Points faibles (W)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualification des collaborateurs</li> <li>• Situation financière</li> <li>• etc.</li> </ul>	Améliorer ses points faibles pour saisir les opportunités		Améliorer ses points faibles pour écarter le danger	

---

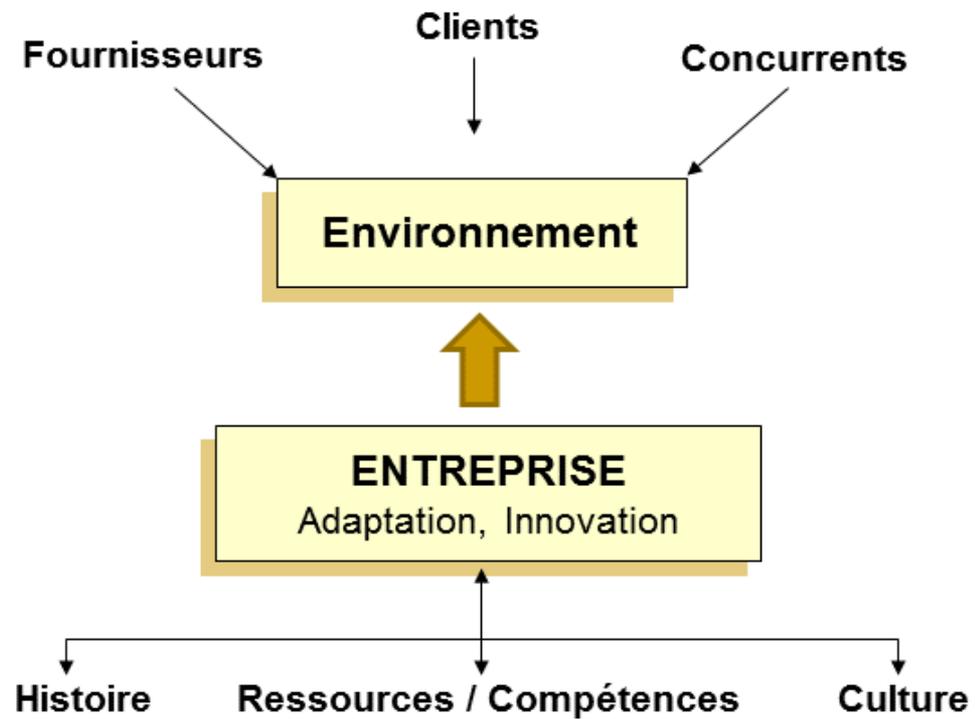
## 3.2.

**DEMARCHE RENOUVELEE :**

**LA STRATEGIE « CONSTRUITE »**  
(ou basée compétences)

## La stratégie « construite »

- **Optique « Inside-Out », dite « Resource-Based View », met l'accent sur les ressources et les compétences distinctives d'une organisation.**
- **L'entreprise construit des avantages concurrentiels en s'appuyant sur des ressources et des compétences-clé qui sont à la fois uniques, rares et difficilement imitables.**
- Ces capacités distinctives permettent à une organisation d'aménager son environnement à son propre avantage.





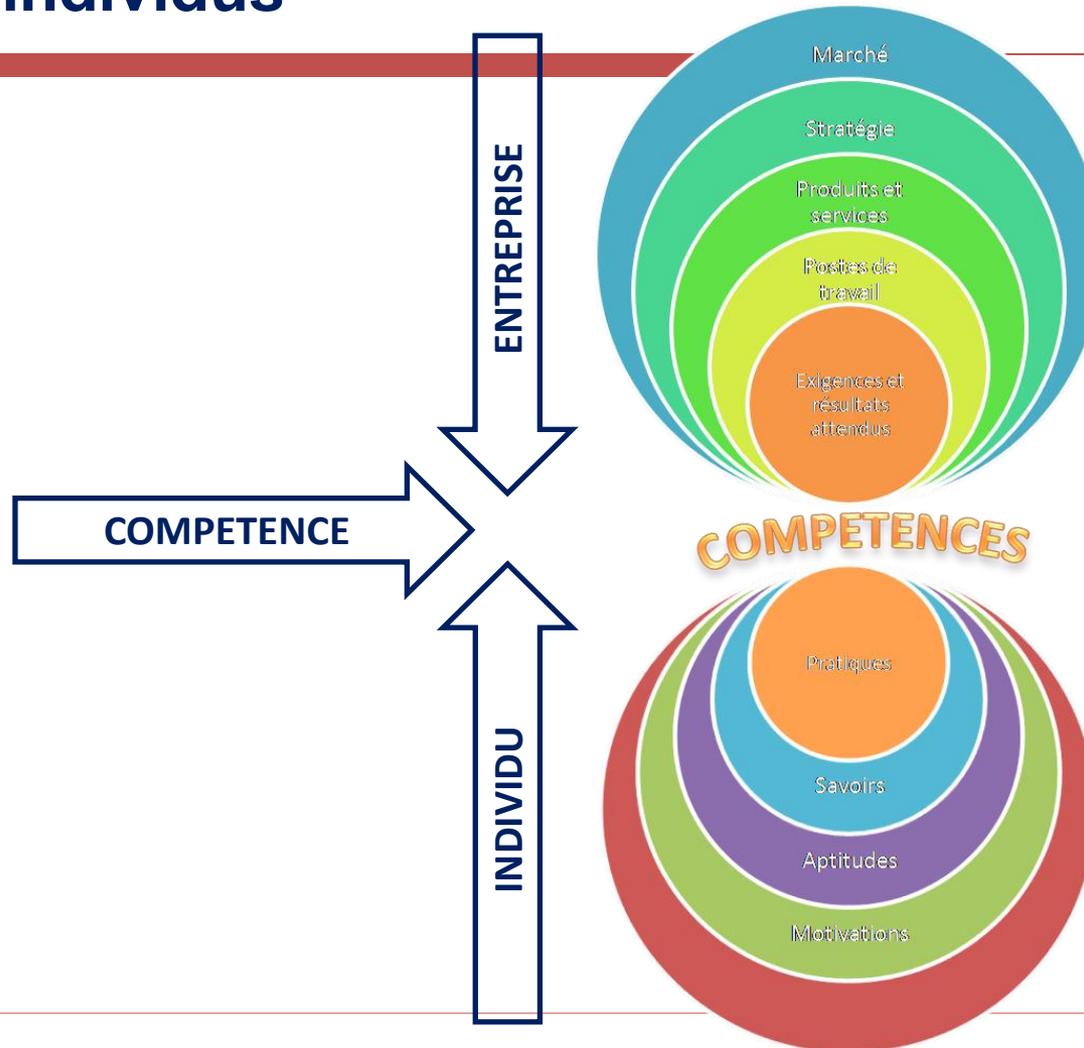
### 3.2. Stratégie construite

## Compétences individuelles / collectives

- Par compétences, nous entendons « **une combinaison de ressources, dans une situation donnée, rendant capable de...** » (Defelix, 2003).
- Cette définition présente l'avantage d'être générique. Elle s'applique tout aussi bien à **un individu qu'à un groupe de salariés** (compétence collective) ou à **une entreprise** (compétence clé ou stratégique).
- La notion de combinaison de ressources laisse entendre que ces ressources peuvent être très variées : il peut s'agir de données ou d'informations mises à la disposition des salariés ou détenues par eux ; d'outils, d'instruments, de systèmes d'aide à la décision, de routines organisationnelles ; de connaissances ou de savoir-faire acquis par la formation, par l'expérience ; d'attitudes, de traits de personnalités, de motivations, de savoir-être, d'éléments culturels (valeurs, identités), ...

3.2. Stratégie construite

# Les compétences, lieu de rencontre entre l'organisation et les individus



## Compétences individuelles

- **La compétence est toujours située** : elle dépend d'une situation donnée, d'un contexte plus ou loin favorable, avec des marges de manœuvre temporelles elles aussi plus ou moins flexibles.
- L'expression « *rendant capable de...* » indique qu'il s'agit de quelque **chose de tangible, d'opérationnel, de mesurable** et pas seulement d'une hypothèse ou d'un potentiel.



## Compétences individuelles : **composantes**

---

- **Le contexte** correspond à l'environnement de travail de l'employé : organisation du travail, procédures, climat, relations, outils mis à disposition.
- **La motivation** a une influence directe sur la mobilisation active des compétences dans une situation de travail donnée.
- **Les pratiques professionnelles** sont directement liées à l'activité réelle de l'employé. Il s'agit des « manières de faire » ou « façons d'agir » propres à chaque individu.
- **Les savoirs** théoriques (compréhension d'un phénomène), les savoirs procéduraux (font référence aux procédures, aux méthodes) et les savoirs sur l'environnement (prise en compte du contexte interne/externe).
- **Les aptitudes** sont un ensemble de ressources intellectuelles et de caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre le résultat attendu. Elles sont propres à chaque individu !

3.2. Stratégie construite

# Compétences individuelles : **composantes**



## Compétences individuelles : facteurs

---

En plus de ces composantes, **la compétence est la résultante de trois facteurs** qu'il est nécessaire de prendre en compte :

- **Le savoir agir** est le facteur selon lequel un employé est capable de **combiner les ressources** qu'il possède en vue d'élaborer une solution pertinente en situation de travail. Il est donc lié aux aptitudes combinatoires de l'employé.
- **Le vouloir agir** renvoi à la **motivation** et à l'engagement personnel du travailleur. Il est possible d'avoir une action sur ce facteur seulement si l'employé est de bonne foi.
- **Le pouvoir agir** est lié au **contexte de travail**, à l'entreprise elle-même. Il se réfère à la mise à disposition d'un environnement favorisant l'échange, mettant à disposition les outils, offrant des possibilités de prise de responsabilité en lien avec les compétences à déployer.

## Compétences individuelles : définition

---

*« Avoir des compétences, où l'accent est mis sur les ressources disponibles chez le salarié, est une condition nécessaire mais non suffisante pour agir avec compétence. »*

Guy Le Boterf, 2010

**Être compétent** (= agir avec compétence) signifie qu'une personne ...

**... sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources** appropriées personnelles (connaissances, savoir-faire, comportement...) et de son environnement (banque de données, collègues, experts, autres métiers...),

**... pour gérer un ensemble de situations professionnelles,**

**... afin d'obtenir des résultats** (produits, services) satisfaisant à certains critères de performance pour un destinataire (client, patient, usager...).

---

## La **gestion des compétences** individuelles

---

La **gestion des compétences** peut être définie comme la somme des actions, démarches, outils, ... permettant à une organisation **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, de sa culture.

## La **gestion des compétences** individuelles

---

- **Acquérir** renvoie 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.
- **Stimuler** fait référence aux processus permettant à une entreprise de motiver individuellement ou collectivement ses salariés dans la direction souhaitée par elle.
- **Réguler** correspond aux moyens déployés pour assurer en permanence l'adéquation des besoins de l'entreprise (aujourd'hui et demain) à ses ressources disponibles : actions de formation, gestion des carrières, processus de mobilité interne et externe, gestion prévisionnelle des emplois et de compétences,...
- Enfin, **la gestion des compétences doit être contingente**, c'est-à-dire adaptée à la vocation, aux buts et objectifs, à la stratégie de l'entreprise

....

## Les ressources et compétences

---

- **Deux catégories de ressources** sont à prendre en considération :
  - **Les ressources tangibles** : ressources matérielles, humaines et financières.
  - **Les ressources intangibles** : information, réputation, marque, brevets, connaissances.
- Le portefeuille de ressources détenu par une firme est très certainement important, mais la manière dont elle les utilise et les déploie importe tout autant. On peut posséder des équipements dernier cri, du personnel qualifié ou une marque réputée et ne pas savoir les utiliser à bon escient.
- Lorsque l'on cherche à comprendre la capacité stratégique d'une firme, il est indispensable de prendre en compte non seulement les ressources, mais aussi la manière dont elles sont mises en œuvre, à savoir les compétences. **Les compétences collectives sont les activités et les processus au travers desquels une organisation déploie ses ressources.**

## Les ressources et compétences

---

	Ressources	Compétences
<b>Capacités seuil :</b> Capacité nécessaire pour intervenir sur un marché	Ressources requises : <ul style="list-style-type: none"><li>• Tangibles</li><li>• Intangibles</li></ul>	Compétences nécessaires
<b>Capacités distinctives :</b> Capacité nécessaire pour obtenir un avantage concurrentiel	Ressources uniques : <ul style="list-style-type: none"><li>• Tangibles</li><li>• Intangibles</li></ul>	Compétences fondamentales

**Enjeu :** évaluer la quantité de ressources et compétences disponibles dans une organisation, leur nature et leur unicité (difficile à imiter, à l'origine de l'avantage compétitif).

## Les capacités « seuil »

---

- La notion de capacité stratégique prend réellement son sens dans le cadre de l'obtention d'un avantage concurrentiel.
  - Il est donc important de distinguer entre les ressources et compétences qui ne constituent qu'un niveau minimal nécessaire pour intervenir sur un marché et celles qui, au contraire, permettent à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel.
  - **Les capacités « seuil » sont les ressources et compétences qui sont indispensables pour pouvoir intervenir sur un marché donné.** En leur absence, une firme serait incapable de survivre sur ce marché.
  - **Deux questions à se poser :**
    - Quelles sont les ressources requises pour soutenir une stratégie donnée ?
    - Quelles sont les compétences nécessaires au déploiement des ressources ?
-

## Les capacités « *distinctives* »

---

- Même si les capacités seuil sont extrêmement importantes, elles ne génèrent pas elles-mêmes un avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel provient du fait que l'entreprise détient et maintient à travers le temps des capacités « *distinctives* » que les concurrents ne peuvent imiter.
- On distingue **deux catégories de capacités distinctives** :
  - **Les ressources uniques** sont celles qui sous-tendent l'avantage concurrentiel et que les concurrents ne peuvent ni imiter, ni obtenir facilement.
  - **Les compétences fondamentales** sont les activités et les processus au travers desquels les ressources sont déployées de manière à obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable.

# Compétences fondamentales

## Définition

**Les « compétences fondamentales » représentent un assemblage complexe de savoirs, de savoir-faire, de technologies et d'expérience construits, enrichis et renouvelés à l'intérieur d'une entreprise, de manière endogène, qui lui confèrent un avantage concurrentiel durable.**

## Caractéristiques

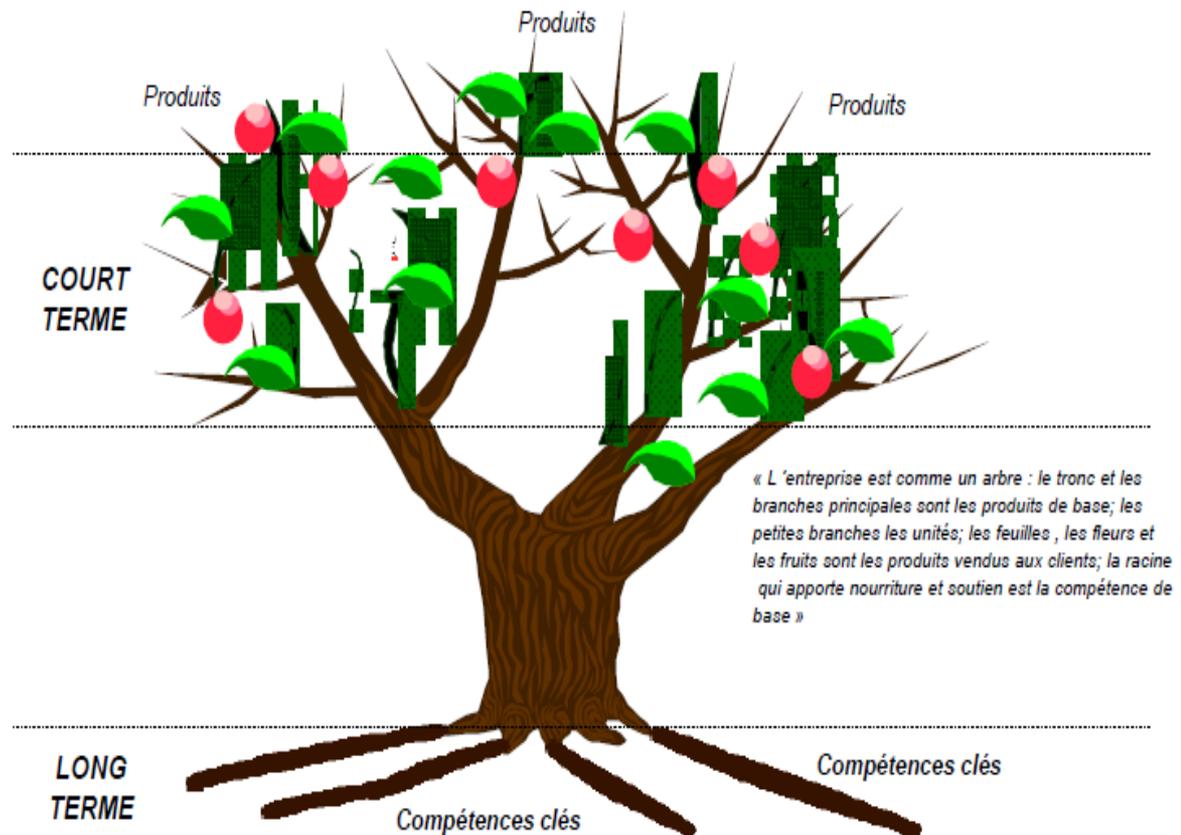
- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Elles sont sources de nouveaux avantages concurrentiels</li><li>▪ Elles sont issues de l'apprentissage collectif et inscrite dans les processus organisationnels</li><li>▪ Elles sont longues à construire</li><li>▪ Elles sont transverses aux différentes entités d'un groupe</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Elles offrent la possibilité d'accéder à de nombreux marchés</li><li>▪ Elles génèrent de la valeur pour le client</li><li>▪ Elles sont rares, peu accessibles sur le marché et peu imitables par les concurrents, faute de quoi elle n'offre pas un avantage durable</li></ul> |
|---|--|

### 3.2. Stratégie construite

## Les compétences, racines de la compétitivité

Les compétences fondamentales représentent des **ressources pivots**, communes à toutes les activités.

Elles peuvent ainsi être comparées aux racines d'un arbre qui irriguent le tronc, les branches et les feuilles.



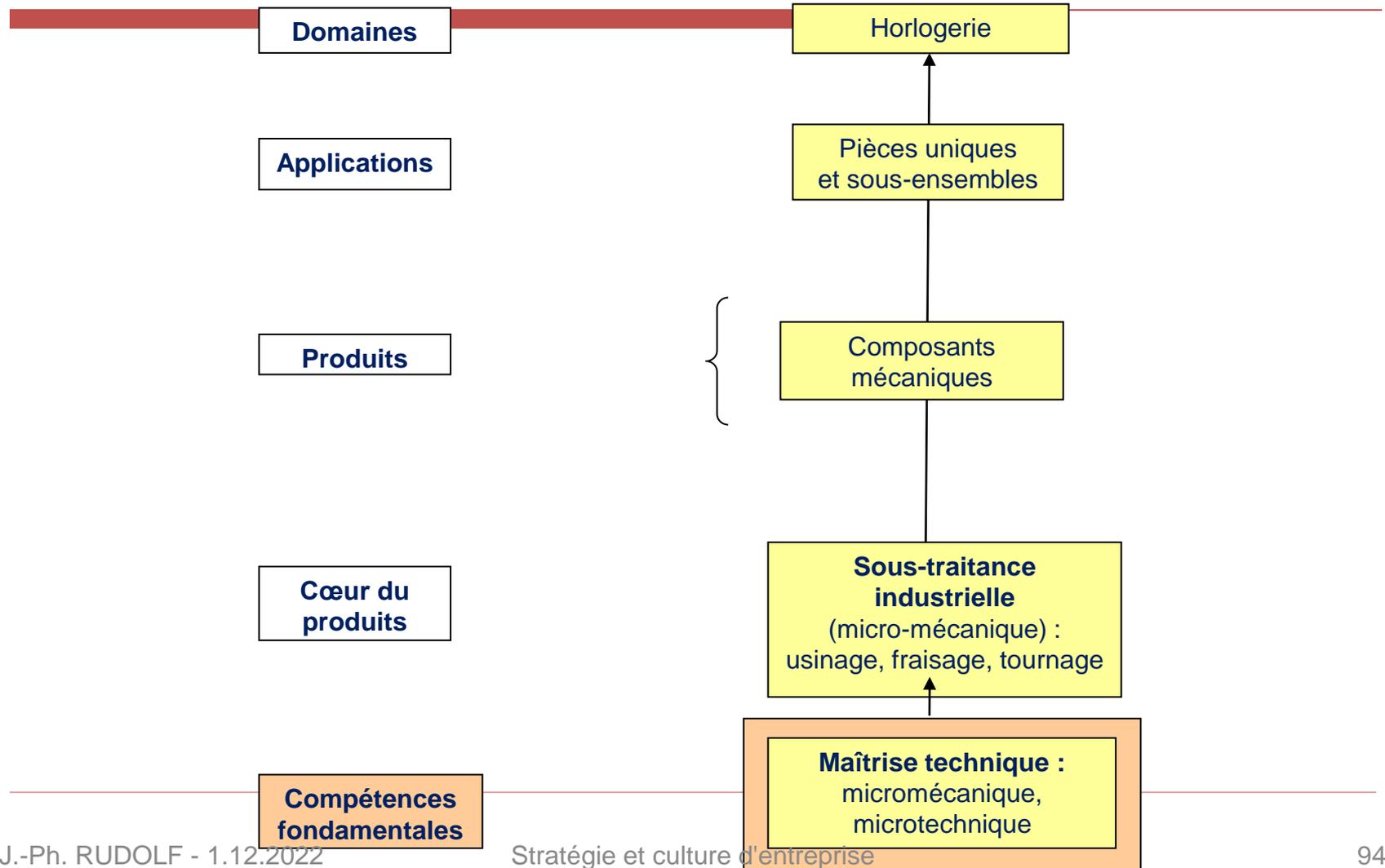
## Identifier les compétences à l'origine de l'avantage concurrentiel

---

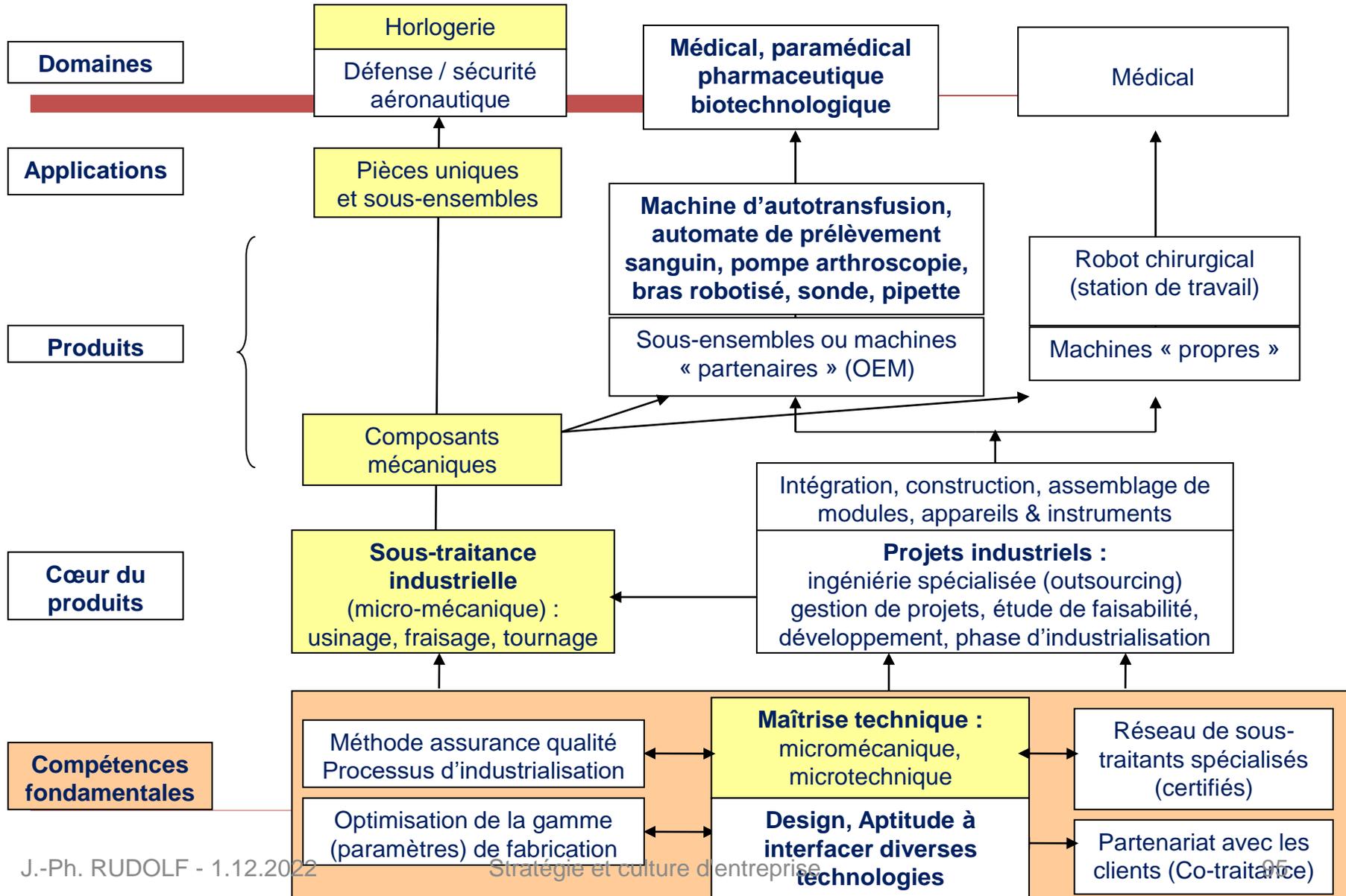
- **Les managers éprouvent généralement des difficultés à identifier clairement la capacité stratégique de leur organisation.** Trop souvent, ils mettent en avant des capacités qui ne sont pas réellement valorisées par les clients, mais qui sont considérées en interne comme importantes, notamment parce qu'elles ont été à l'origine de succès dans le passé.
- Le fait que les managers ne soient pas capables d'explicitier clairement les capacités stratégiques de leur organisation peut parfois devenir une qualité puisque les ressources et compétences aussi peu identifiables seront d'autant plus difficiles à repérer par les concurrents et donc à imiter.
- Il existe cependant une méthode permettant d'identifier la capacité stratégique d'une organisation : **la cartographie des activités**. Cette méthode a pour objectif de montrer comment les différentes ressources-compétences d'une entreprise sont combinées en vue d'obtenir un avantage concurrentiel durable.

### 3.2. Stratégie construite

## Exemple d'une PME : hier un atelier ...



# ... aujourd'hui une SA



## Stratégie « construite » et avantages compétitifs

---

**L'aptitude à croiser et à combiner** des technologies, des compétences et des savoirs différents et de les valoriser dans des gammes de produits les plus larges possibles, reconnues par le marché, **constitue un avantage compétitif stratégique** dans la mesure où elle permet de :

- **Développer de nouvelles compétences à moindre coûts** que si elles l'étaient séparément.
- **Réaliser des synergies et des économies d'échelle** producteurs de rendements croissants, donc de croissance.
- **Amortir plus rapidement l'investissement réalisé** pour constituer ces compétences sur une gamme étendue de produits, sur des marchés multiples.
- **Entrer dans des secteurs émergents** tout en progressant dans les secteurs les plus matures.
- **Ériger une barrière concurrentielle forte.**

---

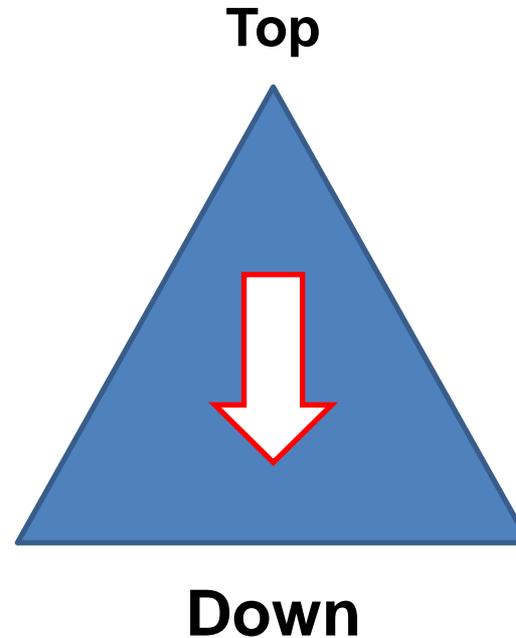
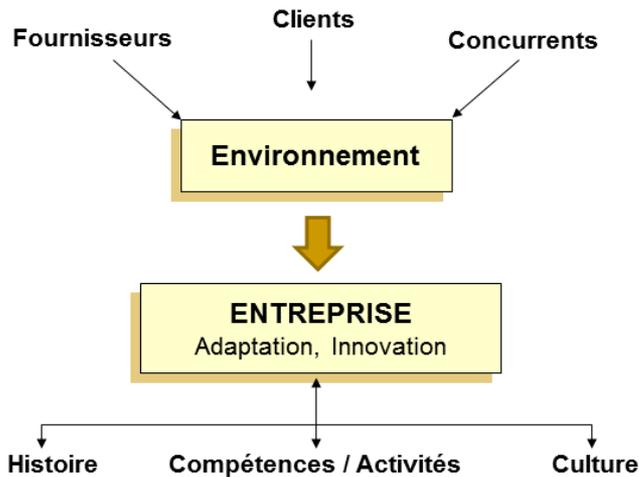
# 4. RELATIONS ENTRE CULTURE, STRATEGIE ET GESTION DES COMPETENCES

## Deux types de relations



- **La question que nous abordons est de savoir quelle est la contribution de la culture d'entreprise, des compétences à la formulation et la mise en œuvre de la Stratégie et, en conséquence, quel type de Gestion des compétences va-t-elle mettre en œuvre ?**
- A cette question, deux approches s'opposent :
  - La première « **approche Top-down** » est opérationnelle, descendante, réactive et à court terme, où la DRH ne fait que d'aligner les compétences individuelles à la stratégie décidée.
  - La seconde « **approche Bottom-up** » est stratégique, ascendante, proactive et s'inscrivant dans le long terme, reposant sur l'identification des compétences-clé de l'entreprise à l'origine de l'avantage concurrentiel.

## Relations RH – *Stratégie Déduite*

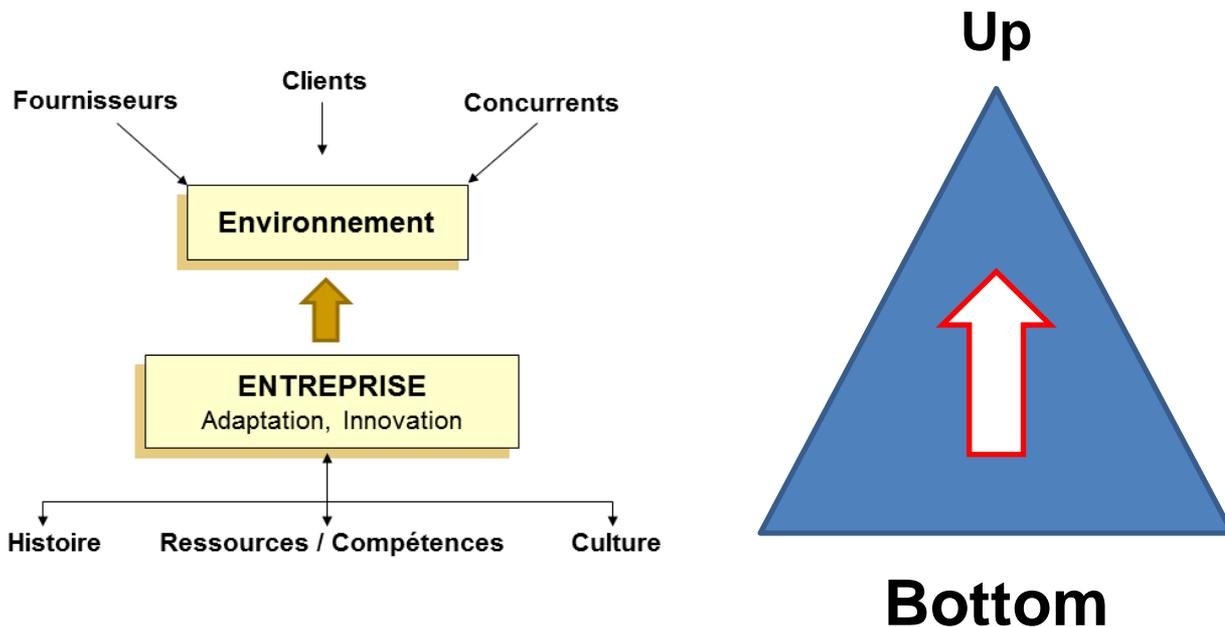


### Rôle DRH :

- Aligner les compétences à la stratégie
- *De la stratégie aux compétences requises*
- Opérationnel
- Court terme
- Réactif

### 3. Relations « Stratégie – Gestion des Compétences »

## Relations RH – **Stratégie construite**



### Rôle DRH :

- Identifier la Capacité stratégique
- *Des compétences détenues à la stratégie*
- Stratégique
- Long terme
- Proactif

## Deux types de relations

---

- 1. Relation descendante de type « Top - down » ou « Alignement vertical »** : la gestion des compétences au service de la stratégie. Le rôle de la DRH est alors de mettre en œuvre, sur le plan humain, les options stratégiques retenues par la direction. La gestion des compétences se résume alors à un dispositif au service du déploiement de la stratégie.
  - 2. Relation ascendante de type « Bottom - up »** : les compétences détenues comme élément de construction de la stratégie. L'identification des compétences détenues par l'entreprise alimente la construction de sa stratégie. Les compétences sont considérées comme un « ingrédient » indispensable à la formulation stratégique. La DRH contribue alors à la prise de décision stratégique tout en facilitant sa mise en œuvre, de telle sorte qu'elle soit comprise et relayée par chacun des acteurs concernés.
-

## L'approche « **Top - down** » : de la Stratégie aux Compétences requises

---

- Cette approche, dénommée « **alignement vertical** », considère la GRH comme une activité de support (gestion des hommes et de l'emploi : recruter, rémunérer, former), dont la raison d'être est de faciliter la mise en œuvre d'une stratégie décidée ailleurs.
- Une fois la stratégie formulée, **il est demandé à la DRH d'identifier les compétences requises par ces options stratégiques** et de s'assurer que les compétences requises seront disponibles au bon moment lors de la mise en œuvre des stratégies.
- Les objectifs de performance sont, quant à eux, portés par les fonctions opérationnelles de l'entreprise (DG, production, marketing) centrées sur l'atteinte de résultats économiques exprimés en indicateurs de valeur ajoutée, de coûts, de qualité et de délais.

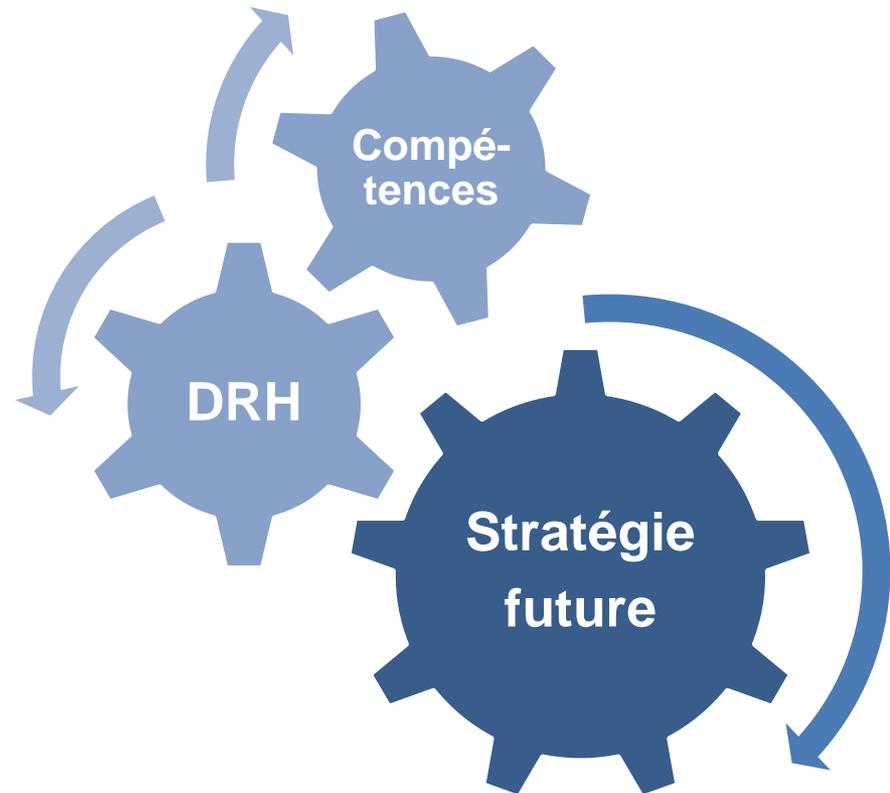
## L'approche « *Bottom - up* » : des compétences détenues à la Stratégie

---

- **La stratégie basée compétences**, ou théorie des ressources, s'efforce d'expliquer l'avantage concurrentiel des organisations par des facteurs internes (Stratégie construite), plutôt que par l'analyse sectorielle et les couples produits-marchés (Stratégie déduite).
- C'est donc la détection et l'agencement de ressources propres, à la fois physiques et humaines, qui permettent aux organisations de construire leur unicité et d'assurer un développement durable.
- **Le principe d'analyse est le suivant** : l'identification, la protection, l'exploitation, la création de compétences-clés de l'entreprise peut permettre de créer des avantages concurrentiels sur ses marchés. Ces compétences sont propres à chaque entreprise et résultent d'une combinaison de ressources, de capacités, de compétences, en nombre restreint, difficiles à imiter, à substituer et à échanger.

## L'approche « **Bottom - up** » : des compétences détenues à la Stratégie

- Cette approche met ainsi en avant l'analyse de ces ressources et compétences distinctives détenues en interne, qui, ensuite doit être nécessairement mise en relief avec les éléments clés de l'environnement de l'entreprise.
- **Le rôle de la GRH est d'identifier les compétences-clés à l'origine de l'avantage concurrentiel.**



# Stratégie et gestion des compétences : un double processus

---

- **Le premier processus** aligne les ressources humaines sur les besoins RH qui découlent de la stratégie. **La stratégie RH est ici réactive** : déclinaison de la stratégie en compétences requises.
- **Dans le second processus**, 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-clé détenues.
- **Dans les faits, 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.**

## Exemple 1 : approche « Top-down »

[..\\03 Annexes\\Annexe 5 Relation Gestion des compétences Stratégie DRH.pdf](#)

---

### ENCADRE N° 1 (p.10) : S'ASSURER DE L'ADEQUATION ENTRE COMPETENCES INDIVIDUELLES ET LES EXIGENCES DES MARCHES

*Dans cette entreprise de conception et de fabrication de fixations métalliques et plastiques pour les marchés de l'automobile, de la téléphonie et des nanotechnologies, l'enjeu principal est de s'assurer du bon niveau d'adéquation des compétences détenues par les salariés avec les compétences clés exigées par les marchés (connectique, plasturgie, découpage, emboutissage en grande série).*

*Les métiers sont identifiés ainsi que les activités et les compétences requises au travers d'un référentiel comprenant des compétences métiers et des compétences transversales (organisationnelles, managériales, conduite de projet,...). L'évaluation des compétences détenues par les salariés est saisie sur un système d'information sur SAP qui renseigne sur l'état du portefeuille des compétences clés.*

Dans cet exemple, l'entreprise tente de faire un lien direct entre son projet stratégique et les exigences de compétences individuelles qui en découlent pour les salariés.

---

## Exemple 2 : approche « Bottom-up »

[..103 Annexes\Annexe 5 Relation Gestion des compétences Stratégie DRH.pdf](#)

---

### ENCADRE N° 6 (p.15) : DES COMPETENCES CONSIDEREES COMME DES RESSOURCES STRATEGIQUES.

*Cette entreprise de 850 personnes conçoit, fabrique et commercialise des produits d'appareillage électriques.*

*A la suite d'une réorganisation, l'entreprise a dû se reconvertir. L'analyse des compétences est réalisée selon la méthodologie suivante :*

- *Identifier les savoir-faire détenus.*
- *Définir les compétences centrales (compétences métiers alliées à des compétences organisationnelles).*
- *Mobiliser les acteurs concernés.*
- *Développer les compétences centrales.*

*Elaborée avec l'encadrement, cette démarche permet d'identifier trois compétences centrales susceptibles d'imposer un avantage concurrentiel durable sur un marché. L'une d'entre elles repose sur le savoir-faire d'un atelier, le « spécial », qui réalise la personnalisation d'appareillage électrique.*

---

## Exemple 2 : approche « Bottom-up »

---

### ENCADRE N° 6 (p.15) : DES COMPETENCES CONSIDEREES COMME DES RESSOURCES STRATEGIQUES (suite).

*Cette compétence centrale réside dans la combinaison de différents métiers de base, qui se retrouvent assez communément, mais séparés, dans l'industrie. Ici, ils sont réunis dans le cadre d'une organisation qui favorise l'utilisation de moyens souples permettant de réaliser des pièces à l'unité, en valorisant un savoir-faire perçu comme représentatif d'une approche de l'artisanat d'art.*

*L'avantage concurrentiel réside dans la capacité à proposer des solutions industrielles pour personnaliser des appareillages électriques en s'appuyant sur les moyens et l'expérience d'un grand Groupe. Ce petit atelier est devenu un établissement consacré à l'appareillage électrique de luxe.*

*Au-delà de cette expérience spécifique, l'entreprise a formalisé ce type d'approche pour la rendre opérationnelle. Désormais, la valorisation des ressources détenues fait partie des valeurs de l'entreprise. Celle-ci vise l'optimisation de l'utilisation des ressources et compétences pour conquérir de nouveaux marchés, dans une perspective de développement durable.*

---

## **Exemple 2 : approche « Bottom-up »**

---

### **ENCADRE N° 6 (p.15) : DES COMPETENCES CONSIDEREES COMME DES RESSOURCES STRATEGIQUES (suite).**

Dans cet exemple, l'approche est menée par un tandem d'acteurs composé du Responsable de la production et son encadrement et du Directeur des Ressources Humaines.

La place de la fonction Ressources Humaines est liée au profil singulier du DRH qui par sa connaissance du business et des métiers est parvenu à s'imposer comme interlocuteur crédible.

Il a prôné une approche collégiale et encouragé la mobilisation de l'intelligence collective pour développer les compétences possédées par l'entreprise.

Son rôle d'instructeur et d'animateur de la démarche en fait un acteur légitime de la direction générale.

---

---

# 5.

## CONCLUSION :

### Rôle stratégique des RH



## Les défis des RH, responsables d'équipe

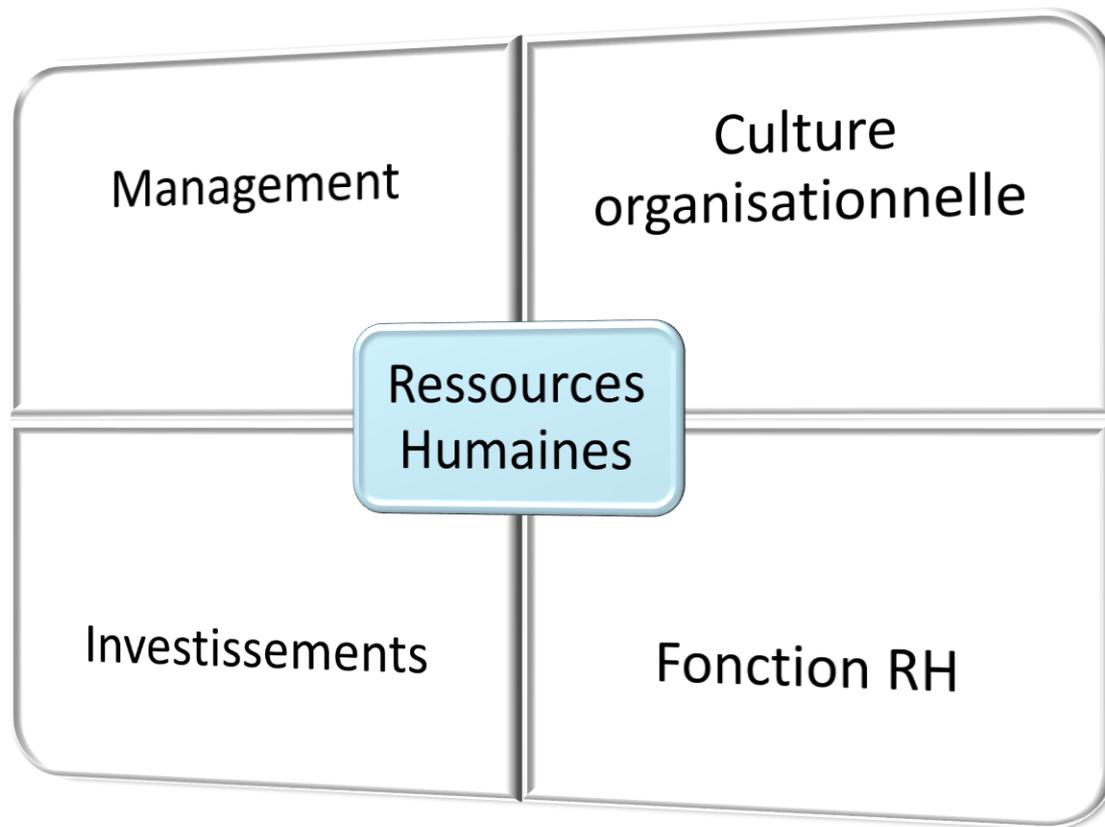
---

- L'examen des pratiques mises en œuvre dans plusieurs entreprises confirme que si la fonction RH est encore concentrée sur la gestion des compétences individuelles dans une perspective d'alignement stratégique, plusieurs tentatives démontrent le besoin d'investir des dimensions supplémentaires des compétences (collective, stratégique, de réseaux) traduisant ainsi la volonté des directions d'entreprises de mieux gérer leurs actifs intellectuels et organisationnels.
- **Remettre la fonction RH en phase active sur les autres facettes de la compétence suppose qu'elle soit capable d'investir les champs managériaux, culturels et les choix d'investissement, sans délaissé pour autant son propre domaine, et ceci afin d'accroître significativement la performance de la gestion des compétences en relation avec la stratégie.**

5. Conclusion

# Rôles nouveaux

---



## Rôles nouveaux

---

### Un rôle plus proactif des RH doit être envisagé :

- Au plan **managérial**, cela signifie qu'elle active le développement de compétences via des leviers de coopération et des modes d'apprentissage (individuel, collectif). Il s'agit de favoriser les pratiques de retour d'expériences, le partage et le transfert de savoirs et de savoir-faire, via le travail collaboratif.
- Au plan de la **culture organisationnelle**, les RH, responsables d'équipe, doivent être en mesure de pouvoir identifier et mettre en valeur le tissu culturel d'une organisation, afin de pouvoir tenir compte de ses influences sur les différents niveaux de l'entreprise : stratégique, opérationnel. Il s'agit d'aider les managers à intégrer les enjeux positifs ou négatifs de la culture d'entreprise et à évaluer son impact sur les objectifs présents et futurs d'une organisation.

## Rôles nouveaux

---

- Au plan du **choix des investissements**, montrer les conséquences alternatives en termes de ressources technologiques à mobiliser lors d'hypothèses d'automatisation, ou lors d'élaboration des scénarios d'externalisation (en termes d'impacts sur le portefeuille des compétences critiques ou d'interface ou le temps d'acquisition de nouvelles compétences).
  - Au plan de **la fonction ressources humaines**, il s'agit de revisiter les politiques et processus RH pour vérifier leur contribution à la création et au développement de compétences, non seulement individuelles, mais aussi collectives, organisationnelles et environnementales. Par exemple, la politique de mobilité professionnelle pourra être évaluée dans sa capacité à encourager et promouvoir des parcours horizontaux, verticaux ou/et transversaux susceptibles de développer une compétence orientée client par exemple.
-

## Rôles nouveaux

---

- Dans cette perspective, les RH doivent accentuer son influence lors de la sélection des positionnements stratégiques en mettant l'accent tout particulièrement sur l'analyse des compétences collectives et clés détenues par une entreprise. **En d'autres termes, il convient que la fonction RH, responsable d'équipe, soit plus organisationnelle et plus stratégique !**
- Pour y parvenir, les membres de la fonction RH devront élargir leur périmètre d'attention au sein de l'entreprise en étant en capacité de répondre à des interpellations sur des champs extérieurs à la fonction (technique, marketing, achats,...) et en faisant valoir l'atout de la nature transversale de la fonction RH en vue d'aider à la compréhension des enjeux et à la prise de décision. Dans ce cadre, il leur revient notamment de veiller à la cohérence des choix opérés.

## 5. Conclusion

# Rôles nouveaux

---

- Il va sans dire que tout ceci requiert comme compétence une dimension **« compréhension économique et stratégique »** d'une organisation, de ses marchés et de ses métiers et qui reste souvent à détenir.
- En étant capable d'articuler la Gestion des compétences à la Stratégie, **les RH, responsables d'équipe** deviennent pleinement ***l'acteur du « Capital Humain et Social »*** d'une organisation.

**Fin**



# Bibliographie

---

- **JOHNSON G., SHOLES K., WHITTINGTON R., FRERY F.** 2008. *Stratégique*. Person Education, 8<sup>ème</sup> édition.
- **QUINN R.E., ROHRBOUGH J.** 1983. *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis*. Management Science.
- **THEVENET, M.** 1995. *La culture d'entreprise*. Presses universitaires de France.
- **GODELIER. E.** 2006. « *La culture d'entreprise* ». Editions La Découverte.
- **DEVILLARD O., REY D.** 2008. « *Culture d'entreprise: un actif stratégique* ». Editions Dunod.
- **LE BOULAIRE M., RETOUR D.,** 2008. « *Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?* ». Institut d'Administration des entreprises de Grenoble, Université Pierre Mendès France.
- **DIETRICH A., GILBERT P., PIGEYRE F.** 2010. « *Management des compétences – Enjeux, modèles et perspectives* ». Editions Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris

# Tutoriel (vidéo)

---

- **Stratégie**

[2 Définition de la stratégie d'entreprise - Bing video](#)

- **Culture d'entreprise**

[Comment la culture d'entreprise aide le management - Bing video](#)

- **Gestion des compétences**

[Episode 3 ISO 9001 2015 : Ressources Humaines et gestion des compétences dans un système qualité - Bing video](#)