

Les compétences organisationnelles comme avantage compétitif: le cas de l'industrie du commerce de détail au Québec

Vincent BEAUSÉJOUR

IAE de l'Université Jean-Moulin Lyon 3

6 cours Albert Thomas - BP 8242

69355 LYON CEDEX 08

Tel : (33) 04 78 78 76 27 - Fax : 04 78 78 79 55

vincent.beausejour@univ-lyon3.fr

Le management stratégique est au cœur des préoccupations des entreprises depuis toujours (McGrath, MacMillan and Venkataraman, 1995) et la création d'un avantage compétitif durable menant à l'atteinte de performances supérieures représente un véritable challenge pour les entreprises. Depuis les vingt dernières années, les études sur le sujet se sont succédées et les chercheurs dans le domaine ont proposé différentes approches pour expliquer les sources d'un tel avantage. Parmi celles-ci, la perspective basée sur les ressources et les compétences offre un cadre théorique cohérent en fonction duquel l'entreprise s'appuie sur ses actifs, tangibles et intangibles, pour développer son avantage compétitif (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Teece, Pisano & Shuen, 1997).

En adoptant cette perspective comme assise théorique, l'objectif de cette étude est de déterminer l'influence relative des compétences organisationnelles comme source d'avantage compétitif sur la performance des entreprises dans le contexte spécifique de l'industrie du commerce de détail. À partir de deux typologies distinctes et complémentaires des compétences organisationnelles, des entrevues ont été réalisées auprès d'experts dans le domaine. Suite à une analyse qualitative des entrevues, une cartographie perceptuelle des experts à l'égard de ce type de compétences a été effectuée. Les résultats révèlent que trois compétences organisationnelles ont été jugées clés par les experts: (1) la capacité de l'entreprise à prendre en compte ses consommateurs et ses produits/services dans le développement de sa stratégie et de son offre d'affaires, (2) l'importance et les efforts accordés par l'entreprise dans le développement de relations harmonieuses avec ses fournisseurs et (3) la capacité de la firme à s'assurer de la loyauté de ses employés tout en étant elle-même loyale envers ces derniers.

Mots clés : Compétences organisationnelles, Management stratégique, Commerce de détail

Les compétences organisationnelles comme avantage compétitif: le cas de l'industrie du commerce de détail au Québec

Le management stratégique est au cœur des préoccupations des entreprises depuis toujours (McGrath, MacMillan et Venkataraman, 1995) et la création d'un avantage compétitif durable menant à l'atteinte de performances supérieures constitue un élément clé pour les entreprises. Depuis les vingt dernières années, les études sur le sujet se sont succédées et les chercheurs dans le domaine ont proposé différentes approches pour expliquer les sources d'un tel avantage. Parmi celles-ci, la perspective basée sur les ressources et les compétences offre un cadre théorique cohérent en fonction duquel l'entreprise s'appuie sur ses actifs, tangibles et intangibles, pour développer son avantage compétitif (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Teece, Pisano et Shuen, 1997).

En adoptant cette perspective comme assise théorique, l'objectif de cette étude est de déterminer l'influence relative des compétences organisationnelles comme source d'avantage compétitif sur la performance des entreprises dans le contexte spécifique de l'industrie du commerce de détail. À partir de deux typologies distinctes et complémentaires des compétences organisationnelles, des entrevues ont été réalisées auprès d'experts dans le domaine. Suite à une analyse qualitative des entrevues, une cartographie perceptuelle des experts à l'égard de ce type de compétences a été effectuée. Les résultats révèlent que trois compétences organisationnelles ont été jugées clés par les experts: (1) la capacité de l'entreprise à prendre en compte ses consommateurs et ses produits/services dans le développement de sa stratégie et de son offre d'affaires, (2) l'importance et les efforts accordés par l'entreprise dans le développement de relations harmonieuses avec ses fournisseurs et (3) la capacité de la firme à s'assurer de la loyauté de ses employés tout en étant elle-même loyale envers ces derniers.

Mots clés : Compétences organisationnelles, Management stratégique, Commerce de détail

1. INTRODUCTION

Depuis le début des années 1990, de nombreuses recherches se sont intéressées aux ressources et aux compétences comme source d'avantage compétitif durable et, ultimement, de performance pour les organisations (Escrig-Tena et Bou-Llugar, 2005; Edelman, Brush et Manolova, 2005; 2002; Camisón, 2005; McGee et Peterson, 2000; Lado et Wilson, 1994). Ces études ont été réalisées dans diverses industries. Toutefois, très peu ont porté sur le commerce de détail bien qu'il s'agisse d'un secteur dynamique, caractérisé par une compétition forte et en croissance constante, donc idéal pour l'étude de ce type de problématique (Harris et Ogbonna, 2001; Morschett, Swoboda et Schramm-Klein, 2006). En considérant la perspective basée sur les ressources et les compétences comme modèle théorique de base, cette étude vise à déterminer s'il existe des ressources et de compétences qui puissent contribuer de manière particulière à la création ou au soutien d'un avantage compétitif pour les entreprises œuvrant dans le commerce de détail.

Pour réaliser cette étude, nous avons procédé à des interviews avec des experts dans le domaine du commerce de détail et les avons interrogés sur les compétences organisationnelles présentées dans deux typologies distinctes mais complémentaires. En se basant sur les travaux de Lado et Wilson (1994), Escrig-Tena et Bou-Llugar (2005) ont proposé une typologie mettant en lumière des compétences organisationnelles liées à la gestion de la qualité et considérées comme capables de soutenir un avantage compétitif. Thompson et Richardson (1996) ont proposé, quant à eux, une typologie plus large présentant trente compétences génériques requises par l'ensemble des organisations, incluant celle œuvrant dans le domaine du commerce de détail.

2. LES RESSOURCES ET LES COMPÉTENCES : UNE INTÉGRATION CONCEPTUELLE

Au début des années 1990, les tenants de la perspective basée sur les ressources ont font l'a priori que les ressources sont distribuées de manière hétérogène entre les firmes et qu'elles ne sont pas parfaitement mobiles (Amit et Schoemaker, 1993). Ils ont également affirmé que seules les ressources valorisables, rares, inimitables et non-substituables peuvent amener la firme à développer ou soutenir un avantage compétitif (Barney, 1991). En définissant d'abord les compétences comme la capacité d'une entreprise à utiliser ses ressources et à en créer de nouvelles (Sanchez, 2000), de nombreux chercheurs ont suggéré par la suite que les

compétences puissent également être considérées comme source d'avantages compétitifs. De cette proposition a émergé l'approche basée sur les compétences selon laquelle les compétences centrales représentent des combinaisons uniques de ressources et d'aptitudes permettant à une organisation de générer un avantage compétitif et de créer de la valeur pour les consommateurs (Hamel, 1994; Prahalad et Hamel, 1990).

La similitude entre ces deux approches du management stratégique met en lumière la distinction mince et floue entre les concepts de *ressources* et de *compétences*. Sur ce point, plusieurs auteurs considèrent une *compétence* comme une combinaison de *ressources* (Moran et Goshal, 1999; Jüttner et Wehrli, 1994; Bogner et Thomas, 1994; Grant, 1991; Reed et De Fillippi, 1990). Certains autres optent pour une intégration des ressources à l'intérieur d'une définition plus large du concept de *compétence* qui inclurait tous les actifs de l'organisation, tangibles et intangibles, permettant de développer ou d'implémenter des stratégies créatrices de valeur (Sanchez, Heene et Thomas, 1996; Lado et Wilson, 1994; Barney, 1991). Pour ajouter à la confusion, il est possible de dénoter au moins trois termes utilisés dans la littérature anglaise pour exprimer le concept de *compétence*: *competence(s)*, *competency(ies)* et *capability(ies)* (Prévot, 2005). Certains auteurs vont même jusqu'à utiliser ces termes de manière interchangeable. D'autres assignent à ces termes des significations différentes selon l'unité d'analyse (individuel/organisationnel), la fonction RH (sélection, rémunération ou formation par exemple), la structure organisationnelle (centralisée/décentralisée) ou l'objectif visé (augmenter la performance ou monopoliser de nouvelles parts de marché par exemple). Cette situation confuse explique en partie pourquoi de nombreux travaux théoriques portant sur les ressources et les compétences tendent à focaliser sur la nature de ces concepts, leur définition et, de façon plus restreinte, sur leur mesure (Garavan et McGuire, 2001). Afin de limiter le plus possible cette confusion et d'éviter les errements sémantiques, nous avons choisi d'adopter la position de Lado et Wilson (1994) et de considérer les compétences comme des actifs spécifiques aux organisations, ressources ou capacités, savoirs et habiletés, permettant l'atteinte d'objectifs stratégiques et entraînant la création de valeur.

Dans la perspective d'une approche du management stratégique centrée sur les actifs internes de la firme, il devient essentiel que les organisations développent et soutiennent des compétences organisationnelles qui puissent lui permettre d'assurer la coordination de ses ressources et de les traduire en avantage compétitif. L'effort de coordination devient alors aussi important que les ressources elles-mêmes. Dans cette optique, si des ressources jugées

stratégiques doivent être caractérisées comme valorisables, rares, inimitables et non-substituables, les compétences organisationnelles devraient, *in extenso*, sous-tendre ces mêmes caractéristiques. Prahalad et Hamel (1990) soutiennent que de telles compétences, centrales pour les organisations, sont considérées distinctes, complexes, difficilement imitables, durables et adaptables pour permettre l'atteinte d'une performance supérieure.

Tableau 1.1

Attributs distinctifs des organisations

Termes	Auteurs
Compétences distinctes	Reed and DeFillippi (1990) Fiol (1991)
Compétences centrales	Prahalad and Hamel (1990)
Compétences spécifiques à la firme	Pravitt (1991)
Compétences / capacités organisationnelles	Ulrich et Lake (1990) Stalk <i>et.al.</i> (1992)
Ressources et compétences	Lado et Wilson (1994) Barney (1991)
Actifs et capacités	Mahoney (1995) Kamoche (1996) Hooley, <i>et.al.</i> (1998)

Harris et Ogbonna (2001)

Il importe, en outre, que ces compétences soient détenues par un faible nombre d'organisations afin de constituer un avantage compétitif potentiel. Cette considération semble inhérente à la nature même d'une compétence organisationnelle dans la mesure où elle est structurée sur la base de nombreuses ressources qui peuvent difficilement être détenues dans leur ensemble par une autre firme. S'il est admis que les ressources peuvent avoir une certaine mobilité entre les organisations, il en est autrement pour les compétences puisqu'elles sont difficilement transférables (Grant, 1991). En effet, il serait particulièrement complexe de transférer la culture organisationnelle, les routines ou encore l'image, d'une entreprise à une autre (Lado et Wilson, 1994).

Si le transfert de compétences organisationnelles représente un processus compliqué c'est qu'il existe des forces *ex post* limitant la compétition et protégeant les organisations de l'imitation et de la substitution de leurs compétences. La nature complexe et intangible des compétences organisationnelles constitue l'une de ces forces. Il ne s'agit pas, en effet, d'un produit pouvant être pris et copié. Elles sont immatérielles et composées de nombreuses

ressources. Outre leur nature, l'ambiguïté causale représente une autre barrière à l'imitation et des compétences organisationnelles dans la mesure où la source d'un avantage compétitif peut s'avérer difficilement identifiable (Reed et De Filippi, 1990). Il importe également de mentionner que les entreprises sont des entités socialement complexes. Dans bien des cas, les compétences organisationnelles et les avantages compétitifs résultent de relations sociales uniques ne pouvant être dupliquées. Les conditions historiques ayant mené au développement d'un avantage compétitif, et aux compétences qui y sont sous-tendues, ne peuvent être reprises par une autre organisation (Teece, Pisano et Schuen, 1997). Cette dépendance de sentier rend donc difficiles l'imitation et la substitution de compétences, de même que l'obtention des ressources stratégiques, pour les compétiteurs qui n'ont pas la même histoire. Finalement, il est important de souligner la possible érosion des compétences organisationnelles. Elles résultent d'investissements devant être renouvelés dans le temps. Si les investissements ne sont pas maintenus, les compétences se déprécient et l'organisation risque de perdre son avantage compétitif (Tampoe, 1994). Ces barrières représentent autant d'obstacles qu'une firme se doit de surmonter si elle désire copier les compétences organisationnelles de ses compétiteurs (Becker et Gerhart, 1996; Barney, 1991). Par ailleurs, le développement de compétences organisationnelles similaires demeure possible. Encore faut-il, cependant, que celles-ci donnent des résultats également comparables.

3. DEUX TYPOLOGIES DISTINCTES

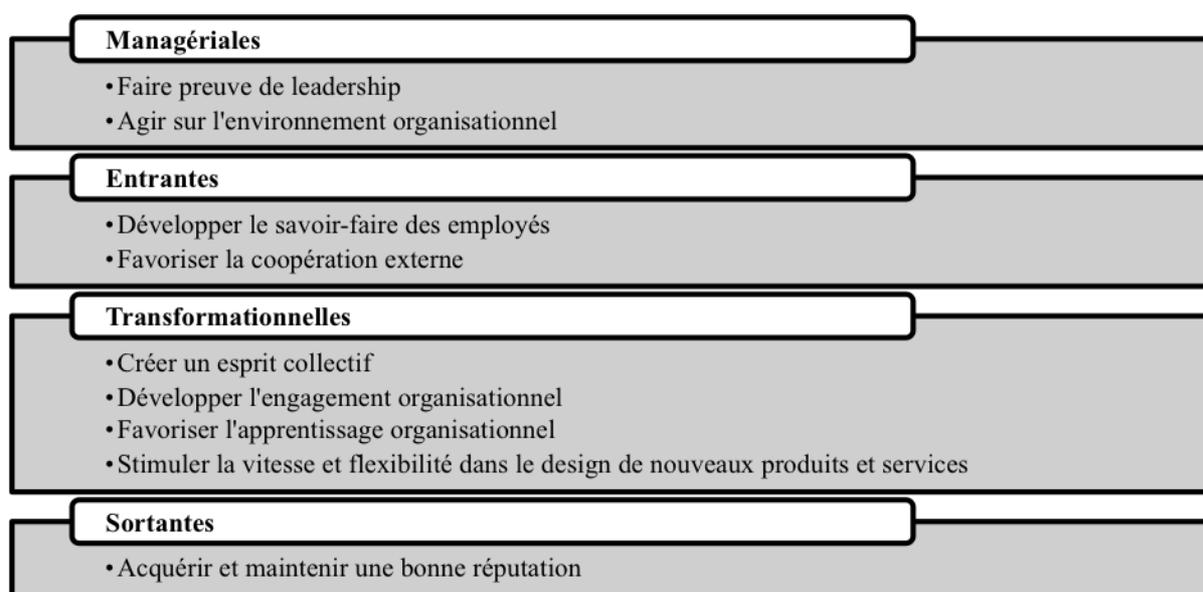
Pour déterminer l'influence potentielle des systèmes de ressources humaines sur le développement des compétences organisationnelles, Lado et Wilson (1994) ont proposé quatre catégories de compétences organisationnelles – managériales, entrantes, transformationnelles et sortantes. Escrig-Tena et Bou-Llugar (2005) ont par la suite développé une application de la typologie de Lado et Wilson (1994) à la gestion de la qualité.

Lado et Wilson (1994: 703) définissent ainsi les compétences managériales : “[...] *they include (a) the unique capabilities of the organization's strategic leaders to articulate a strategic vision, communicate the vision through the organization, and empower organizational members to realize that vision and (b) the unique ability to enact a beneficial firm environment relationship*”. Les compétences entrantes sont composées de toute ressource qu'elle soit physique, organisationnelle, humaine ou financière de même que des connaissances, des aptitudes et des capacités de la firme (Lado, Boyd et Wright, 1992). Les

compétences transformationnelles englobent les capacités de l'organisation à changer les intrants en extrants de manière telle qu'elles créent de la valeur pour le consommateur. Finalement, les compétences sortantes sont composées de tous les actifs stratégiques de l'entreprise tel que sa réputation et la qualité de son service (Lado et Wilson, 1994).

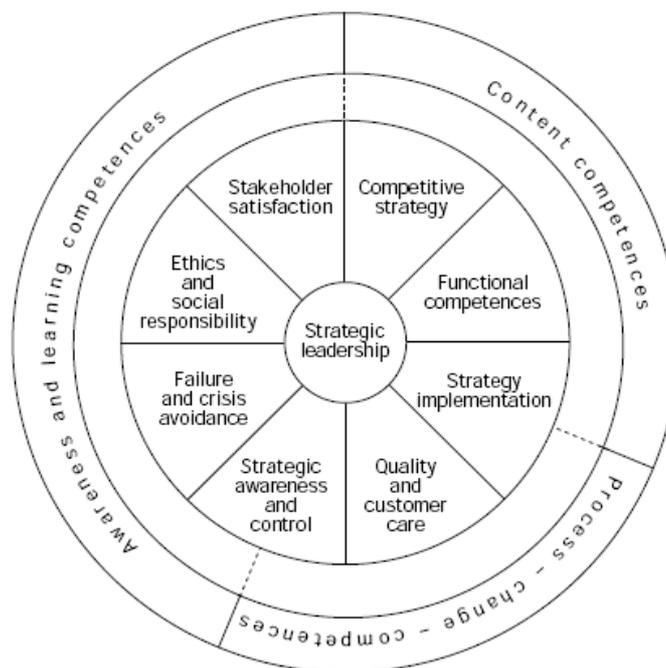
Figure 1.1

Application de la typologie de Lado et Wilson (1994) dans le contexte de la gestion de la qualité



(Escrig-Tena and Bou-Llugar, 2005)

Puisque la nature dynamique de l'environnement organisationnel force les entreprises à changer leur portfolio de compétences dans le temps, les compétences centrales d'aujourd'hui devraient évoluer si la firme désire conserver son avantage compétitif sur ses concurrents. Afin de survivre dans cet environnement en perpétuel changement, Thompson et Richardson (1996) soutiennent que les organisations doivent posséder un niveau minimum de compétences dans certains domaines. Ces compétences organisationnelles se manifestent dans les produits et les services offerts, les processus et les personnes. Pour Thompson et Richardson (1996) il est clair que cette classification ne doit pas être considérée comme statique. Ils soutiennent d'ailleurs la possibilité de juxtaposer les niveaux et les catégories.

Figure 1.2***Typologie des compétences génériques***

(Thompson et Richardson, 1996)

4. METHODOLOGIE

Afin de mieux comprendre l'impact des compétences organisationnelles sur les performances des entreprises dans le commerce de détail, nous avons interviewé des experts dans le domaine sur la base de ces deux typologies. L'objectif était d'identifier les compétences qui, selon les experts, influencent le plus, directement ou non, la performance des entreprises dans cette industrie. Les entrevues ont été menées auprès de deux PDG d'entreprises familiales, l'une ayant plus de 100 années d'existence et au-delà de 20 magasins à travers le Québec et le Canada et l'autre ayant une cinquantaine d'années et près de 50 magasins un peu partout dans les régions du Québec. Ces deux compagnies sont considérées performantes et durables. Le troisième interviewé est Président pour les opérations du Québec et l'Est du Canada d'une chaîne d'alimentation pancanadienne. Au Québec seulement, cette chaîne possède tout près d'une centaine d'établissements. Le dernier expert est consultant dans le domaine du commerce de détail depuis plus de 20 ans. Proche collaborateur du Conseil Québécois du Commerce de Détail, il a travaillé à la direction du Commerce du Ministère québécois de l'Industrie et du Commerce et auprès de nombreux magasins et chaînes de magasins.

Notre choix méthodologique s'est arrêté sur des entrevues individuelles semi-structurées ce qui nous a permis d'obtenir de l'information sur les mêmes sujets de la part de tous nos répondants. Ceci a également donné la possibilité aux interviewés d'aller plus en profondeur dans leurs réponses à certaines questions contrairement à ce qu'auraient permis des entrevues entièrement structurées. Cette flexibilité est toutefois limitée par les enjeux identifiés dans le guide d'entrevue. Les entrevues semi-structurées comportent donc certaines limites : elles restreignent l'interview au niveau des sujets préalablement choisis et ne permettent pas à l'intervieweur d'élargir la discussion à des enjeux qui n'auraient pas été anticipés dans l'élaboration du guide d'entrevue.

Le guide d'entrevue contenait 19 questions divisées en 4 catégories: l'expérience de l'expert, la stratégie d'entreprise, la culture organisationnelle et, le leadership et les perspectives futures. Chaque catégorie était composée de questions portant sur différentes compétences organisationnelles ayant été identifiées soit par Escrig-Tena et Bou-Llusar (2005) dans leur application de la typologie de Lado et Wilson (1994), soit par Thompson et Richardson (1996). Toutes les compétences organisationnelles sont mutuellement exclusives et considérées comme sources potentielles d'un avantage compétitif par les auteurs de ces typologies.

La méthodologie utilisée se base sur une analyse de contenu. L'information recueillie au cours des entrevues a été analysée à l'aide du logiciel Atlas TI ce qui nous a permis de déterminer la carte perceptuelle des experts à l'égard des compétences organisationnelles. Plusieurs lectures des verbatim ont mené à une codification de l'information présentant les adéquations existant entre les typologies de compétences organisationnelles utilisées et la réalité de l'industrie du commerce de détail au Québec tel que présentée par les experts. La majorité des codes choisis dans notre analyse réfère directement aux compétences organisationnelles énumérées dans les typologies. Il a cependant été nécessaire de créer d'autres codes afin de refléter fidèlement les commentaires émis par les experts. En d'autres termes, certaines idées ou concepts mentionnés par les experts ne concernaient pas les compétences organisationnelles en soi, mais plutôt des déterminants ou des compléments aux compétences organisationnelles.

Tableau 1.2*Codes et descriptions des codes*

Codes – Compétences organisationnelles	
Communication	Réfère au partage de l'information à l'intérieur de la firme.
Orientation produit/consommateur	Il s'agit à la fois de la capacité de l'entreprise à prendre en compte ses consommateurs et ses produits/services dans le développement de sa stratégie et aussi sur son offre d'affaires.
Éthique	Concerne l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise dans ses interactions avec son environnement.
Coopération externe	Se rapporte à la capacité de la firme à développer et maintenir des bonnes relations avec ses fournisseurs.
Évitement des crises et de l'échec	Réfère à la capacité de l'entreprise à faire face à des crises internes ou externes.
Sélection des RH	Porte sur le choix des ressources humaines ayant les compétences individuelles désirées.
Leadership	Concerne la capacité des leaders de l'entreprise à créer, développer, appliquer et communiquer la vision stratégique dans l'organisation (Lado et Wilson, 1994).
Processus d'apprentissage	Il s'agit de l'importance accordée à la formation des employés et au transfert de savoir entre eux.
Loyauté	Se rapporte à la loyauté des employés à l'égard de leur organisation ou de l'organisation à l'égard des employés.
Marketing	Se rapporte aux aspects marketing tel que la promotion et la publicité.
Mission et objectifs	Réfère à la connaissance qu'ont les employés de la mission et des objectifs de la firme.
Qualité et service au consommateur	Concerne la qualité des produits et services de même que le service aux consommateurs.
R&D	Il s'agit de l'importance accordée par l'entreprise à la R&D et à l'innovation.
Réputation	Porte sur la réputation comme actif stratégique de l'entreprise.
Veille stratégique	Réfère à la capacité de l'entreprise à demeurer à l'affût de son environnement local, national et international.
Implémentation stratégique	Concerne le développement et l'implantation de la stratégie de même que la participation des employés au processus de décision.
Codes – Autres que compétences organisationnelles	
Stratégie	Réfère à la stratégie du détaillant (avantage par les coûts OU différenciation)
Compétence clé	Identifie les compétences jugées clés par les experts.
Entreprise familiale	Porte sur l'influence de la nature familiale de l'entreprise sur les compétences organisationnelles.
Perspectives futures	Concerne les futurs possibles et probables de l'industrie du commerce de détail.
Participation	Réfère à l'importance accordée par l'entreprise à la participation des employés.
Environnement de travail	Concerne la qualité de l'environnement de travail.

5. RÉSULTATS

Les entrevues menées auprès des experts ont permis d'identifier trois compétences organisationnelles particulièrement importantes dans l'industrie du commerce de détail: être orienté sur les consommateurs/produits dans le développement stratégique de l'entreprise, entretenir de bonnes relations avec les fournisseurs et développer la loyauté des employés à l'égard de l'organisation.

5.1 ÊTRE ORIENTÉ SUR LES CONSOMMATEURS/PRODUITS

Pour toute entreprise, être concentrée sur les besoins des consommateurs représente un enjeu majeur (Escrig-Tena et Bou- Llusar, 2005). C'est encore plus vrai pour les compagnies œuvrant dans le domaine du commerce de détail puisqu'elles cherchent à fidéliser leurs consommateurs, à créer de la récurrence dans leurs modèles d'achats et à développer leur loyauté (Wallace, Giese et Johnson, 2004). Les détaillants doivent à la fois détenir l'éventail de produits rencontrant les besoins des consommateurs (Panygirakis et Theodoridis, 2007).

“Notre seule raison d'être comme détaillant c'est de mettre un produit sur les tablettes en espérant que le client vienne. [...] La raison de base c'est mettre un produit à la disponibilité du consommateur. Et le travail de base c'est avoir le produit que le client veut.” (Expert 2)

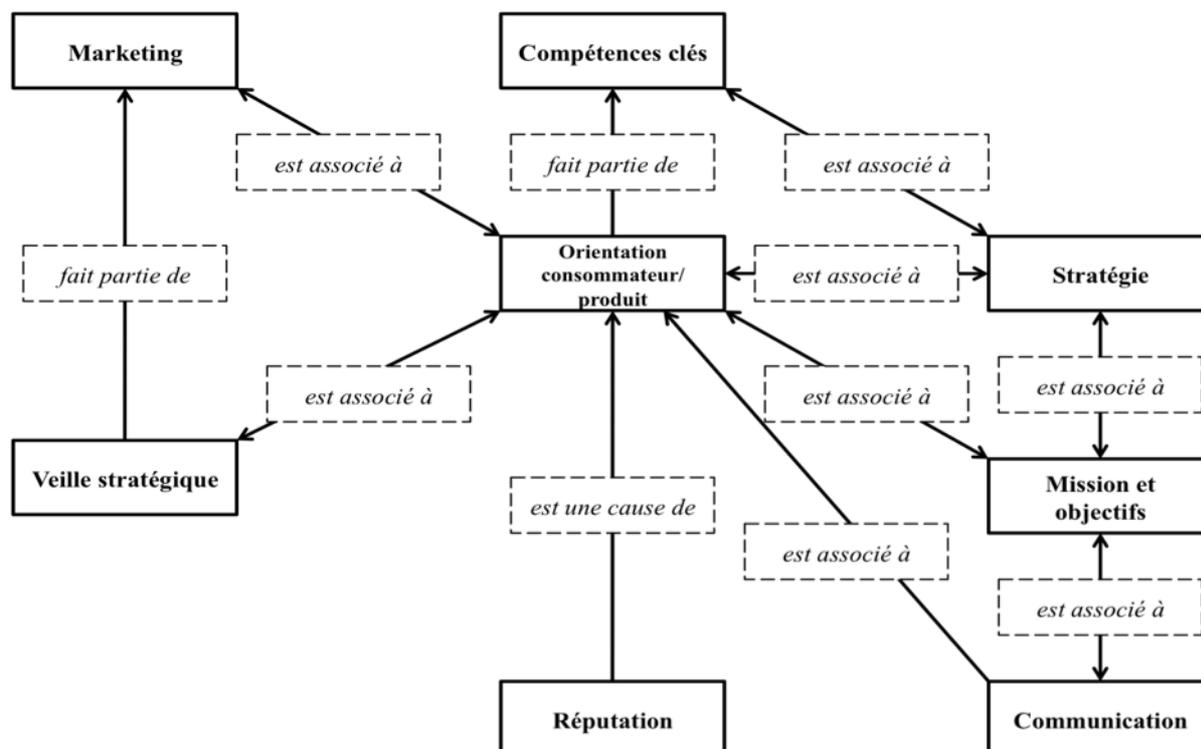
Il existe deux différentes perspectives en ce qui a trait au développement stratégique des entreprises dans le commerce de détail. L'orientation produit suggère la création du besoin chez le consommateur. Dans cette optique, les produits sont considérés comme une centre de profits: l'objectif est de vendre un maximum de produits afin d'obtenir plus de parts de marché. L'orientation consommateur focalise plutôt sur le client, ses besoins et la relation entre celui-ci et le détaillant (Ryals, 2002). Chaque perspective a été représentée lors des entrevues.

“Je ne suis pas de l'école qui faut écouter les clients. [...] On crée. Et le détaillant a beaucoup d'influence à créer [les besoins].” (Expert 2)

“La compétence clé c'est d'avoir le focus client. Penser client. Commencer tout raisonnement à partir du client, ça c'est la compétence clé de l'organisation.” (Expert 3)

“[...] les grandes entreprises de distribution sont beaucoup plus axées sur le service à la clientèle avec les besoins des clients comme priorité.” (Expert 4)

Figure 1.3

Cartographie perceptuelle des experts à l'égard de l'orientation consommateur/produit

La stratégie et l'offre d'affaires sont construites à partir de l'une de ces perspectives et la capacité de l'entreprise à prendre l'une d'elles en compte constitue une compétence clé pouvant mener la firme à acquérir un avantage compétitif sur ses concurrents. Néanmoins, il importe d'assurer une certaine adéquation entre l'orientation consommateur/produit et la stratégie associée d'une part, et la mission et les objectifs de l'entreprise de l'autre. Kaplan et Norton (2004: 4) mentionne sur ce point, "[...] successful companies had a culture in which people are deeply aware of and internalized the mission, vision, and core values needed to execute the company's strategy".

"C'est probablement le plus fondamental [que les employés connaissent la mission et les objectifs de l'entreprise]. Dans une entreprise on voudrait que les personnes soient en ligne avec les clients." (Expert 4)

"La gestion des valeurs. Apprendre à gérer les valeurs dans le sens de l'organisation." (Expert 4)

Afin de s'assurer que leurs employés comprennent ces éléments fondamentaux de la stratégie de l'entreprise que sont la mission et les objectifs, la communication interne doit aussi être prise en compte (Kaplan et Norton, 2004).

“On rencontre les employés une fois par année pour leur expliquer où on s'en va, les grands éléments de l'offre. [...] c'est quoi l'offre qu'on veut en magasin.” (Expert 3)

L'offre de l'entreprise en termes de produits et services doit être supportée par un effort marketing reflétant l'orientation stratégique choisie. Les tenants d'une approche orientée sur le produit préfèrent adopter un marketing mix plutôt classique alors que ceux supportant une approche davantage orientée sur le client focalisent sur la gestion de la relation avec le consommateur (Dennis, Fenech et Merrilees, 2005).

“La publicité, c'est de créer du trafic.” (Expert 1)

“La publicité ça sert de carte d'affaires. Le monde vient pour les produits annoncés mais une fois qu'ils sont dans le magasin on crée chez eux de nouveaux besoins.” (Expert 2)

“Le travail des gens de marketing, c'est d'être la voix du consommateur dans l'entreprise et en même temps il y a un lien de communication entre nous et le consommateur.” (Expert 3)

5.2 COOPÉRATION EXTERNE

La capacité d'une entreprise à entretenir de bonnes relations avec ses fournisseurs constitue une autre compétence organisationnelle clé pour les entreprises dans l'industrie du commerce de détail. Selon les experts interviewés, lorsqu'associée à l'éthique et à la responsabilité sociale de l'entreprise, cette compétence spécifique influence largement la réputation de l'organisation.

“Les relations d'affaires sont vraiment importantes. [...] C'est basé sur la confiance. [...] Quand tu demandes pour des factures, ça aide pour la confiance. L'important pour nous autres, c'est d'être bien cotés chez nos fournisseurs.” (Expert 1)

“On n'essaie pas de compliquer les choses inutilement. Et on vise avec les fournisseurs des relations qui sont win-win [...]. On pense qu'à moyen terme, les fournisseurs aiment plus travailler avec nous qu'avec les autres.” (Expert 3)

De bonnes relations avec les fournisseurs peuvent également aider l'entreprise à obtenir certains privilèges tel que de l'information stratégique ou une exclusivité de distribution.

“Il m'a dit que Wal-Mart en avait acheté et aussi Rossy. Ça fonctionne bien. [Vous avons donc de l'information privilégiée.] Oui.” (Expert 1)

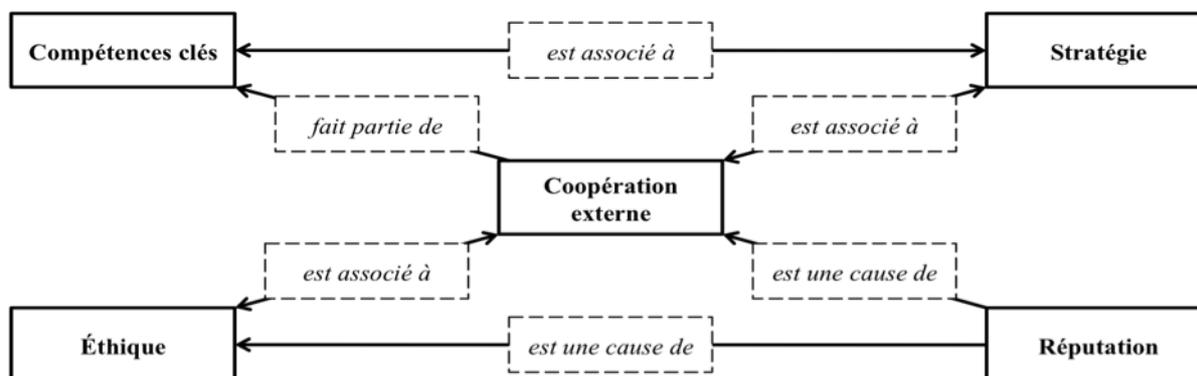
“Quand il y a un deal, il y a des chances qu'ils nous l'offrent en premier. [Est-ce qu'il y a de l'information stratégique qu'ils vous passent quand on a une relation privilégiée comme ça?] Oui, bien sûr!” (Expert 2)

“[Dans les produits de base est-ce que vous cherchez l'exclusivité?] Souvent.” (Expert 2)

Il est aussi important de considérer la relation entre les détaillants et les fournisseurs dans la direction opposée. Les détaillants ont acquis de plus en plus de contrôle sur le marché, certains sont même devenus beaucoup plus gros que la vaste majorité de leurs fournisseurs (Skinner, Gassenheimer et Kelley, 1992).

Figure 1.4

Cartographie perceptuelle des experts à l'égard de la coopération externe



“Ce qui est particulier dans mon cas, c'est que je suis parmi les seuls dans le commerce de détail au Québec qui soit plus gros que ses fournisseurs. Mes ventes sont plus importantes que le plus gros de mes fournisseurs.” (Expert 2)

“À une certaine époque, les manufacturiers avaient le haut du pavé. Maintenant ce sont les distributeurs qui ont l'information. Comme détaillant, je peux beaucoup aider mes fournisseurs en leur donnant de l'information sur le marché et en les prévenant de certaines situations [...] Ils ont intérêt à avoir une bonne relation avec moi et moi avec eux.” (Expert 4)

5.3 LOYAUTÉ

La loyauté des employés à l'égard de leur entreprise constitue la troisième compétence clé relevée par les experts lors des entrevues. Puisque le taux de roulement du personnel est généralement très élevé au sein de l'industrie du commerce de détail, la rétention du personnel représente un enjeu majeur (Peterson, 2007; Good, Sisler et Gentry, 1988). Si ce problème de rétention est important pour les employés de premier niveau, il est moindre pour les cadres de haut niveau et de niveau intermédiaire.

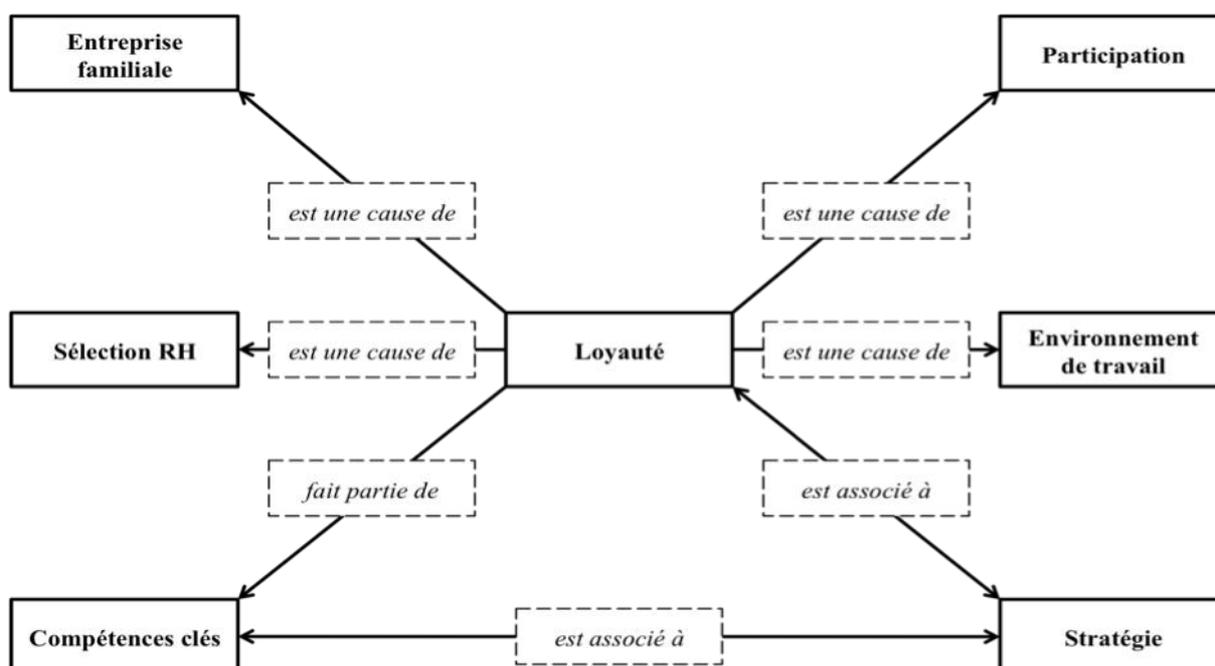
“La loyauté dans un commerce, c’est quelque chose qui est de plus en plus difficile et ça devient un défi de plus en plus important. Il y a un taux de roulement tellement élevé dans le commerce de détail. Il faut en donner plus aux employés et plus ne veut pas nécessairement dire salaire.” (Expert 2)

“[...] chez les 18-24, il n’y a pas de loyauté. [...] Ils sont là parce qu’ils ont besoin d’argent. Ils travaillent trois jours par semaine et étudient le reste du temps, dans un autre domaine. [...] On a besoin de stabilité, mais le commerce de détail c’est de plus en plus des temps partiels.” (Expert 2)

“On perd peu de nos gestionnaires année après année parce qu’ils sentent qu’ils ont pas mal d’autonomie.” (Expert 3)

Figure 1.5

Cartographie perceptuelle des experts à l'égard de la loyauté



Afin de favoriser la loyauté des employés, les détaillants proposent des incitatifs variés à leur personnel tel que tenter de combler un poste vacant prioritairement par quelqu'un appartenant déjà à l'organisation, proposer aux employés un environnement de travail agréable et offrir des conditions de travail intéressantes. En d'autres termes, pour favoriser la loyauté et l'engagement des employés, il importe d'augmenter leur satisfaction à l'égard de leur entreprise (Meyer et Allen, 1991).

“Les promotions, que ce soit pour les acheteurs ou les superviseurs se font toujours de l'intérieur.” (Expert 1)

“Parfois, j'ai des suggestions. Alors j'envoie une lettre à tout le monde. Suivant la suggestion d'un employé, que ne nomme pas, on a décidé d'apporter tel ou tel changement.” (Expert 1)

“On a dépensé beaucoup d'argent pour rendre l'environnement potable pour la rétention.” (Expert 2)

Ces commentaires sont en adéquation avec les études menées au sein de l'industrie du commerce de détail selon lesquelles la perception de support de la part de l'organisation, la satisfaction des employés et l'accomplissement personnel contribuent à réduire le taux de roulement de manière significative (Eisenberger, *et. al.*, 2002; Rhoads, *et. al.*, 2002; Rhodes, Eisenberger et Armeli, 2001),

Tel que mentionné dans la littérature, travailler pour une entreprise familiale qui considère ses employés comme des membres de la famille favorise davantage la loyauté et l'engagement du personnel envers l'entreprise que travailler pour une entreprise non-familiale (Beehr, Drexler et Faulkner, 1997). Cette considération est supportée par deux des experts selon lesquels le fait que l'entreprise soit familiale influence positivement la loyauté de leurs employés envers l'organisation.

“[Se sentent-ils membres de la famille?] Oui. Et cela entraine de la stabilité. [...] Ça me permet d'avoir une vision à long terme. Les employés se sentent à l'aise de parler avec moi.” (Expert 2)

Le consultant interviewé propose une perspective différente de la loyauté dans la relation entreprise/employés. En fait, il suggère que la relation devrait être analysée dans l'autre sens également.

“La vraie question est de savoir ce que l’entreprise est prête à faire pour être loyale à l’égard de ses employés. Et je pense que dans les années à venir les employés vont avoir plus de pouvoir qu’ils en ont actuellement et ça va se jouer différemment. [...] Que Wal-Mart demande à ses employés d’être loyaux envers Wal-Mart, c’est une chose mais que Wal-Mart soit loyal envers ses employés, ça c’est plus significatif et d’après moi ça rapportera beaucoup plus d’argent à Wal-Mart à long terme.” (Expert 4)

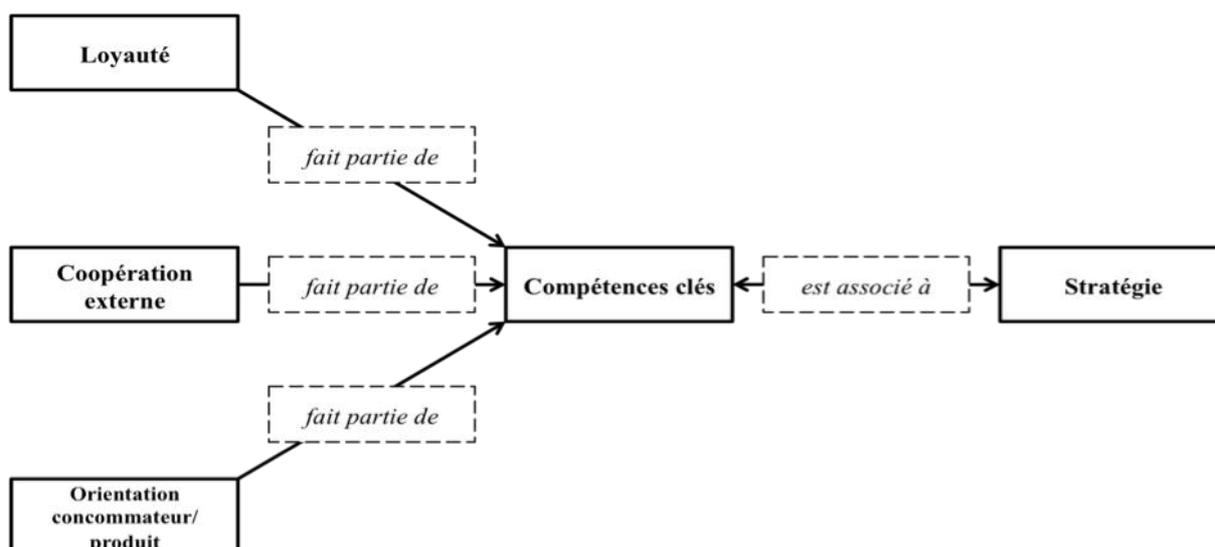
Cette perspective de la relation entre l’organisation et ses employés correspond à l’approche de Eisenberger, *et. al.* (1986) sur l’engagement selon laquelle la perception qu’ont les employés de l’engagement de l’entreprise envers eux favorise un meilleur comportement au travail dans la mesure où la firme reconnaît la valeur de leur contribution.

6. CONCLUSIONS ET IMPLICATIONS

Cette étude propose l’intégration des ressources et des compétences à l’intérieur d’une perspective stratégique globale qui reconnaît le caractère idiosyncratique de l’organisation, l’importance des actifs intangibles et leur influence sur la performance organisationnelle dans un environnement en constante évolution. Parmi ces actifs, les compétences organisationnelles, de manière plus spécifique, constituent une importante source d’avantages compétitifs. Il est donc important pour les entreprises d’identifier lesquelles constituent des leviers stratégiques et de déterminer leur valeur.

Figure 1.5

Cartographie perceptuelle des experts à l’égard des compétences clés



La principale contribution de cette étude est d'identifier les compétences organisationnelles clés dans le domaine du commerce de détail. En s'appuyant sur la perspective basée sur les ressources et les compétences ainsi que sur les deux typologies des compétences organisationnelles que nous avons présentées, nous avons procédé à des interviews avec des experts dans le commerce de détail. À la lumière de ces entrevues, trois compétences organisationnelles ont été clairement identifiées comme clés dans le développement d'un avantage compétitif et l'atteinte d'une performance organisationnelle supérieure : la capacité de l'entreprise à prendre en compte ses consommateurs et ses produits/services dans le développement de sa stratégie et aussi dans son offre d'affaires, l'importance et les efforts accordés par l'entreprise dans le développement de relations harmonieuses avec ses fournisseurs et la capacité de la firme à s'assurer de la loyauté de ses employés tout en étant elle-même loyale envers ces derniers.

Il serait cependant difficile de généraliser ces conclusions à l'ensemble des détaillants et à chaque secteur du commerce de détail. En ce sens, il pourrait être intéressant de mener d'autres entrevues qui pourraient ainsi révéler des éléments d'analyse supplémentaires. La liste des compétences organisationnelles sur lesquelles se sont prononcées les experts est basée sur la revue de la littérature et plus précisément sur deux typologies spécifiques, celles de Escrig-Tena et Bou-Llusar (2005) et celle de Thompson et Richardson (1996). Il ne s'agit donc pas d'une liste exhaustive qui pourrait, du coup, être étendue ou restreinte. Néanmoins, cette étude constitue un point de départ intéressant pour de futures recherches sur le sujet. La construction d'une typologie des compétences organisationnelles spécifiques au commerce de détail serait sans doute un avancement pertinent de même que la mesure empirique des compétences organisationnelles retenues dans une telle typologie.

BIBLIOGRAPHIE

- Amit, R. & Schoemaker, P.J.H. (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.
- Barney, J.B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Beehr, T.A., Drexler, J.A. & Faulkner, S. (1997). "Working in Small Family Businesses: Empirical Comparisons to Non-Family Businesses". *Journal of Organizational Behavior*. 18(3): 297-312.
- Bogner, W.C., & Thomas, H. (1994). "Core Competence and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence From the Pharmaceutical Industry". In G. Hamel & A. Heene. (1994), *Competence-based competition*. Chichester, UK, The Strategic Management Series, John Wiley & Sons. 111-144.
- Camisón, C. (2005). "On How to Measure Managerial and Organizational Capabilities". *Management Research*, 3(1): 27-48
- Dennis, C., Fenech, T. & Merrilees, B. (2005). "Sale the 7 Cs: Teaching/Training Aid for the (e)Retail-Mix". *International Journal of Retail & Distribution Management*. 33(3): 179-193.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. & Rhoades, L. (2002). "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention". *Journal of Applied Psychology*. 87(3): 565-73.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*. 71: 500-507.
- Escrig-Tena, A.B. & Bou-Llusar, J.C. (2005). "A Model for Evaluating Organizational Competencies: An Application in the Context of a Quality Management Initiative", *Decision Sciences*, 36(2): 221-257.
- Garavan, T.N. & McGuire, D. (2001). "Competencies and Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric and the Reality", *Journal of Workplace Learning*, 13(4): 144-163.
- Good, L., Sisler, G. & Gentry, J. (1988). "Antecedents of Turnover Intentions among Retail Management Personnel". *Journal of Retailing*. 64(3): 295-314.
- Grant, R.M. (1991). "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Hamel, G. (1994). "The Concept of Core Competence". In Hamel, G. and Heene, A. (1994). *Competence-Based Competition*. New York: Wiley.

Harris, L.C. & Ogbonna, E. (2001). "Competitive Advantage in the UK Food Retailing Sector: Past, Present and Future". *Retailing and Consumer Services*. 8: 157-173.

Jüttner, U. & Wehrli, H.P. (1994). "Competitive Advantage: Merging Marketing and the Competence-based Perspective", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(4): 42-53.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets". *Harvard Business Review*. February: 1-15.

Lado, A.A. & Wilson, M.C. (1994). "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective", *Academy of Management Review*, 19(4): 699-727.

Lado, A.A., Boyd, N.G. & Wright, P. (1992). "A Competency-based Model of Sustainable Competitive Advantage: Towards a Conceptual Integration", *Journal of Management*. 18(1): 77-91.

McGee, J.E. & Peterson, M. (2000). "Towards the Development of Measures of Distinctive Competencies among Small Independent Retailers". *Journal of Small Business Management*. 38(2): 19-33.

McGrath, R.G., MacMillan, I.C. & Venkataraman, S. (1995). "Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm". *Strategic Management Journal*, 16(4): 251-275.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*. 1: 61-89.

Moran, P. & Goshal, S. (1999). "Markets, Firms, and the Process of Economic Development". *Academy of Management Review*. 24(3): 390-412.

Morschett, D., Swoboda, B. & Schramm-Klein, H. (2006). "Competitive Strategies in Retailing – An Investigation of the Applicability of Porter's Framework for Food Retailers". *Retailing and Consumer Services*. 13: 275-287.

Panigyrakis, G.G. & Theodoridis, P.K. (2007). "Market Orientation and Performance: An Empirical Investigation in the Retail Industry in Greece". *Journal of Retailing and Consumers Services*. 14(2): 137-149.

Peterson, S.L. (2007). "Managerial Turnover in US Retail Organizations". *Journal of Management Development*. 25(8): 770-789.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). "The Core Competencies of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68(3): 79-93.

Prévot, F. (2005). "Ressources et compétences: Proposition d'une synthèse des définitions". *Working Paper*, Euromed Marseilles, No. 42-2005.

Reed, R. & De Fillippi, R.J. (1990). "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 15(1): 88-102.

Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*. 86(5): 825-36.

Rhoads, G., Swinyard, W., Guerts, M. & Price, W. (2002). "Retailing as a Career: A Comparative Study of Marketers". *Journal of Retailing*. 78(1): 71-6.

Ryals, L. (2002). "Are You Customers Worth More Than Money?". *Journal of Retailing and Consumer Services*. 9(5): 241-251.

Sanchez, R. (2000). « Une comparaison des approches de la ressource, des capacités dynamiques, et de la compétence: une contribution à la théorie du management stratégique ». In Quélin, B. & Arrègle, J.-L., *Le management stratégique des compétences*, Paris : Ellipses Édition Marketing, Spécialité Groupe HEC, chap. 2, 55-81.

Sanchez, R., Heene, A. & Thomas, H. (1996). "Towards the Theory and Practice of Competence-based Competition". In R. Sanchez, A. Heene & H. Thomas. (1996). *Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*. Oxford, UK, Pergamon. 1-35.

Skinner, S.J., Gassenheimer, J.B. & Kelley, S.W. (1992). "Cooperation in Supplier-Dealer Relations". *Journal of Retailing*. 68(2): 174-192.

Teece, D., Pisano, G. & Schuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-535.

Tampoe, M. (1994). "Exploiting the Core Competences of Your Organization", *Long Range Planning*, 27(4): 66-77.

Thompson, J. & Richardson, B. (1996). "Strategic and Competitive Success: Towards a Model of Comprehensively Competent Organization". *Management Decision*. 34(2): 5-19.

Wallace, D.W., Giese, J.L. & Johnson, J.L. (2004). "Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies". *Journal of Retailing*. 80(4): 249-263.

Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm". *Strategic Management Journal*. 5(2): 171-180.