

L'avantage concurrentiel dans les Industries Agroalimentaires du Cameroun : une lecture par les ressources et les compétences

KOUNTELEJOUO Laguarda Carine

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences de Gestion

Université de Yaoundé II

Cameroun

Résumé : Dans un environnement fortement concurrentiel comme celui du secteur manufacturier en général et de l'industrie agroalimentaire en particulier, avoir la maîtrise des facteurs sources de plus-value est d'une importance capitale pour les dirigeants de toute entreprise. L'objectif du présent article est d'identifier les ressources et les compétences qui sont sources d'avantage concurrentiel dans les Industries Agroalimentaires au Cameroun. Pour y parvenir, les informations ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire auprès des directeurs des industries agroalimentaires. L'Analyse de Correspondance Multiples (ACM) a permis de construire une grille de lecture perceptuelle de ces ressources et compétences. Par la suite un test de Khi2 a été effectué. Les résultats révèlent que les ressources et compétences jugées clés par les dirigeants dans l'acquisition de l'avantage concurrentiel sont essentiellement constituées des bases de données secrètes, la culture, le savoir-faire, réputation des produits, le secret professionnel. Par ailleurs, on constate que l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable est significativement lié à un processus qui intègre : la maîtrise des processus créateurs de valeur, l'intégration des ressources et des compétences détenues par l'entreprise dans ces processus, enfin la protection de ces ressources et compétences à travers les mesures de contrôle. Cependant, un groupe de cinq tests d'évaluation stratégique met en lumière le caractère imitable, redéployable, substituable et non durable des ressources et compétences des entreprises étudiées. D'où la recommandation faite aux responsables des entreprises de développer et de contrôler les ressources et compétences qu'elles détiennent.

Mots-clés : Avantage concurrentiel, Compétences, Ressources, Valeur stratégique.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10041557>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

<http://www.woasjournals.com/index.php/ijesm>

1. Introduction

L'industrie agroalimentaire joue un rôle autant important dans le développement des nations que le démontre la théorie des liaisons de Hirschman (1964). Ainsi comme le note Dejo (2017), toute activité comportant une interaction avec le reste de l'économie peut être un puissant moteur de croissance. Dans la perspective du développement du Cameroun, depuis plus de dix ans, l'essor du secteur industriel constitue le principal défi à relever. Inscrite dans le développement sectoriel, cette logique considère l'industrie agroalimentaire comme l'une des pierres angulaires du secteur manufacturier. En effet, entre 1999 et 2000 par exemple, on dénombre 65 Industries Agroalimentaires (IA) sur les 205 Industries répertoriées par la DSN¹ soit 31,70% du parc des entreprises industrielles qui emploient 18,75% de ce secteur d'activité. Elles produisent 43,53% de la valeur ajoutée industrielle et 9,33% de la valeur ajoutée de l'économie camerounaise. Dans la liste des 20 plus grandes entreprises industrielles productrices de valeur ajoutée, dressée annuellement par la DSN, on retrouve 10 entreprises de l'industrie agroalimentaire. Ces données montrent à suffisance qu'il s'agit d'un secteur doté d'un fort potentiel de croissance du fait des capacités de l'économie camerounaise en termes de débouchés, de matières premières agricoles et de main d'œuvre.

Toutefois, dans le processus d'intégration mondiale de l'économie camerounaise, la concurrence a pris un sens large et intègre les concurrents directs, les concurrents potentiels, les nouvelles technologies et les produits de substitution (Ntoh, 2009). Elle s'est intensifiée et est devenue critique avec les APE, dont la mise en œuvre exige une confrontation directe avec les produits de l'Union Européenne assez développés, et ceux du faible système productif du Cameroun. Par ailleurs, l'accès de ces entreprises aux marchés régionaux et mondiaux, ainsi que leur aptitude à faire face à la concurrence est freiné par les obstacles structurels et des contraintes environnementales (Moungou, 2005). Par conséquent, elles ignorent que leur rôle ne se limite pas uniquement à s'adapter à l'environnement contraignant. L'entreprise dispose en effet, toujours d'une certaine marge de manœuvre et peut soit construire son environnement, soit l'internaliser en partie au travers des liens qu'elle noue et entretient avec des acteurs extérieurs (Joffre et Koeing, 1996). Toutefois, dans le contexte spécifique du Cameroun, la levée des obstacles structurels a facilité la compétitivité des IA du Cameroun dans un contexte de protectionnisme de marché. Avec l'ouverture du marché camerounais, l'amélioration des facteurs ayant permis cette croissance fait d'elles aujourd'hui des entreprises vulnérables dans un contexte compétitif (Moungou, 2005). Dans ce sens, comme toute entreprise dans un contexte concurrentiel, les IA du Cameroun doivent assimiler la compétitivité à une aptitude ou à un ensemble de capacités leur permettant d'entrer, de se maintenir et de se développer durablement. Il s'agit d'identifier les ressources et compétences susceptibles d'être mobilisées et développées pour acquérir un avantage concurrentiel durable et valorisable par les clients.

Ainsi, depuis le début des années 1990, de nombreuses recherches se sont intéressées à l'analyse de l'avantage concurrentiel par les ressources et compétences (Escrig-Tena et Bou-Llugar, 2005 ; Edelman et al, 2005 ; 2002 ; Camison, 2005 ; McGee et Peterson, 2000 ; Lado et Wilson, 1994). Ces études ont été réalisées dans diverses industries : industrie automobile, des télécommunications et de l'électronique. Toutefois, très peu ont porté sur l'industrie agroalimentaire, bien qu'il s'agisse d'un secteur dynamique, caractérisé par une compétition forte, et donc, idéal pour l'étude de ce type de problématique (Harris et Ogbonna, 2001 ; Morschett et al., 2006). C'est le cas de Moungou (2005) et Minkoua (2013) qui ont chacun, mis en exergue les facteurs d'amélioration de la compétitivité des IAA du Cameroun. Malgré la pertinence de leurs résultats, beaucoup reste à faire, notamment pour ce qui est du processus permettant à une entreprise de ce secteur d'obtenir un avantage concurrentiel durable.

¹ DSN : Direction de la Statistique et de la Comptabilité Nationale (actuellement : Institut National de la Statistique)

Dans ce sens, le but de cet article est d'identifier d'une part les ressources et compétences qui sont sources d'avantage concurrentiel dans les IA du Cameroun, et puis de présenter dans quelles mesures elles peuvent rendre cet avantage soutenable, c'est-à-dire durable dans un environnement de forte concurrence. Cette étude se limitera, à la concurrence au niveau du marché local. En admettant comme Valsecchi (2011), que « l'avantage concurrentiel se rode sur son propre marché local les industries doivent pouvoir justifier de leur réussite sur leur marché local afin de se prévaloir d'une éventuelle position internationale. »

La suite de ce travail est organisée de la façon suivante. La première section présente une revue de la littérature sur les ressources et les compétences. La seconde section traite la méthodologie de collecte et d'analyse des données. La troisième section présente et discute les résultats.

2. La théorie des ressources et compétences

Dans l'optique de mieux appréhender les concepts de ressources et de compétences, l'accent sera d'abords mis sur les traits de similarité et de divergence entre eux. Ensuite, les conditions sous lesquelles les ressources et les compétences peuvent être sources d'avantage concurrentiel durable seront abordées.

2.1. Les ressources et les compétences de la firme : similarité et divergence

En définissant 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 qu'elles puissent également être considérées comme une source d'avantages compétitifs. Dans cette optique, Hamel et Prahalad (1990) défendent que 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. Toutefois, la similitude entre les deux approches (ressources et compétences) met en évidence une distinction mince et floue.

Pour certains auteurs, la différence est qu'une ressource peut être considérée comme un ensemble fini d'actifs pouvant circuler sur un marché alors qu'une compétence ne peut être clairement bornée et ne peut circuler sur un marché. Or, pour d'autres, le dynamisme de l'environnement concurrentiel oblige l'entreprise à développer et à conserver dans le temps les ressources et les compétences qu'elle détient. Dans ce processus, elle est amenée parfois à identifier et à acquérir celles dont elle ne possède pas. Selon Puthod et Thevenard (2009), on considère généralement que plusieurs ressources peuvent se combiner pour constituer une compétence. Ce processus de « combinaison de ressources » est alors souvent décrit comme une forme d'apprentissage organisationnel.

Pour Grant (1991), les ressources prises de façon isolée constituent rarement des forces productives, génératrices de valeur. Dans ce sens, créer une compétence nécessite un assemblage de ressources, mais implique également un apprentissage, qui va se faire au travers de la répétition et de l'expérience. Pour mieux expliquer ce phénomène, l'auteur s'appuie sur les travaux de Nelson et Winter (1982), et plus particulièrement sur le concept de « routines organisationnelles ». En effet, pour ces auteurs, la connaissance engendrée par le processus d'apprentissage réside dans des routines qui peuvent être difficilement codifiées en raison de leur complexité et de leur dimension tacite.

Certains auteurs par ailleurs optent pour une intégration des ressources à l'intérieur d'une définition plus large du concept de compétence qui inclurait tous les actifs (tangibles et intangibles) de l'organisation, permettant de développer ou d'implémenter les stratégies créatrices de valeur (Sanchez, Heene et Thomas, 1996 ; Lado et Wilson, 1994 ; Barney, 1991). Ainsi, bien que le manque d'unanimité ait longtemps existé autour de leur définition, il faut admettre que tous les chercheurs ont été d'accords que certaines ressources et compétences sont plus stratégiques que d'autres.

2.2. Conditions d'acquisition de l'avantage concurrentiel durable

Si la firme est une collection de produits-marchés, alors l'analyse stratégique et l'avantage concurrentiel sont focalisés autour de la position de la firme dans ces couples produits-marchés (Mintzberg, 1994). L'adoption d'une définition de la firme comme un ensemble de ressources et de compétences modifie l'approche des conditions de l'établissement d'un avantage concurrentiel (Barney, 1991). L'avantage concurrentiel ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché (ou une niche), mais dans la valorisation supérieure de ses ressources.

Dans cette perspective, Peteraf (1993) distingue quatre situations de marché nécessaires à l'établissement d'un avantage concurrentiel durable : Premièrement, les firmes concurrentes ne disposent pas de la même dotation en facteurs pour assurer leur activité (hétérogénéité) et donc, sont capables soit de valoriser des facteurs de production supérieurs (rentes ricardiennes) ou une position de marché avantageuse (monopole local, différenciation: rentes monopolistiques). Deuxièmement, il existe selon Rumelt (1984) des mécanismes isolants qui empêchent les concurrents de reproduire la stratégie gagnante ou d'en éliminer les gains (limites ex-post). Troisièmement, les facteurs de production ne peuvent pas toujours faire l'objet de transactions sur un marché (mobilité imparfaite). Enfin, les configurations de ressources permettant d'établir un avantage concurrentiel ne sont pas connaissables à priori (limites ex-ante). Ces quatre situations, vérifiées simultanément permettent à une firme de bénéficier d'un avantage concurrentiel, mais ne sont pas suffisantes.

Grant (1991), Collis et Montgomery (1995) insistent également sur les droits de propriété et la nécessité de s'approprier le surplus résultant de l'exploitation d'une ressource ou compétence cardinale (ou au moins une partie du surplus supérieure au coût d'exploitation de la ressource). Enfin, Tywoniack (1998) souligne dans une perspective complémentaire que, les conditions de l'avantage concurrentiel sont définies en fonction des caractéristiques des ressources et des compétences. Il identifie six conditions qu'une ressource ou compétence doit respecter pour apporter un avantage concurrentiel à une firme : la valeur, la rareté, l'imitation, la longévité, la substitution et l'appropriation.

Il semble par conséquent suite à cette analyse, que la création de l'avantage concurrentiel est un processus qui suit une logique. L'entreprise se doit de maîtriser les processus de création de valeur, les actifs qu'elle détient doivent avoir un caractère stratégique et être protégé à travers un certains nombres de mécanismes contre la concurrence.

2.3. Ressources/compétences et avantage concurrentiel : une littérature empirique

Comme le démontrent Clarson et al. (2011) à la suite des travaux de Hart (1995), l'entreprise peut passer par plusieurs biais pour construire un avantage concurrentiel. Une étude diachronique permet de relever que, le débat à ce sujet n'est plus seulement entre les caractéristiques sectorielles et intrinsèques de l'entreprise. L'enjeu de la création de cet avantage se trouve aussi entre les actifs stratégiques acquis, développés et valorisés par l'entreprise d'une part et les ressources ordinaires ou naturelles qu'elle détient d'autre part. Dans cette optique, les actifs stratégiques comprennent les compétences clés au sens de Hamel et Prahalad (1990) et les ressources stratégiques au sens de Barney (1991). Dans cette optique, Leonard Barton (1992), Lei et al. (1996) soutiennent que les compétences clés permettent aux entreprises de se différencier vis-à-vis de leurs concurrents et fondent leurs avantages concurrentiels. Hall (1992) par ailleurs soutient à travers une analyse stratégique effectuée dans 847 entreprises de divers domaines d'activité, qu'un avantage concurrentiel durable résulte de la détention des ressources intangibles. Lamarque (1999) identifie au cours d'une année, les domaines clés dans lesquels la banque peut construire un avantage concurrentiel durable : la gestion des risques, l'architecture du réseau de distribution, l'organisation et la conception des systèmes d'information, l'image de marque, l'innovation de service, la maîtrise technologique ou certaines compétences humaines.

Hart (1995) prolonge cette approche pour intégrer les opportunités et les contraintes liées à l'environnement naturel. Il démontre que l'entreprise a la possibilité de développer un portefeuille de ressources stratégiques naturelles. Il propose dans le même sens plusieurs compétences pour lesquelles les actions engagées par l'entreprise peuvent lui permettre d'être plus respectueuse de l'environnement : les compétences environnementales conventionnelles, humaines, organisationnelles, processuelles et de la planification stratégique (Brulhart et Gherra, 2014).

Par ailleurs, Gueye et Kpassi (2011) ont démontré à travers une étude empirique exploratoire, la possibilité d'avoir un avantage compétitif avec l'exploitation d'un produit banal, fruit de la combinaison des ressources ordinaires. En s'inscrivant dans une logique des nécessaires extensions de la théorie des ressources, ces auteurs soutiennent que des ressources ordinaires peuvent générer un avantage compétitif. Ils précisent que cela est rendu possible si ces ressources sont exploitées suivant d'une part, une logique d'efficacité opérationnelle et d'autre part, conformément aux attentes des consommateurs.

A l'issu de ces développements, on peut admettre que, face aux imperfections de son environnement, l'entreprise dispose des possibilités de se créer une position concurrentielle en exploitant ses caractéristiques intrinsèques stratégiques ou ordinaires. Toutefois, Lamarque (1999) souligne dans son analyse qu'une identification exhaustive des compétences est impossible et par-dessus tout, il remarque que les compétences et les ressources sont propres à une industrie ou au secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise et de la période donnée. L'analyse de l'avantage concurrentiel présenterait un caractère fortement contingent.

3. Méthodologie de la recherche et résultats

Il s'agit ici de présenter d'abord les outils et techniques mobilisés pour collecter et analyser les informations, et ensuite les résultats issus de cette analyse.

3.1. Collecte et traitement des données

Il importe de présenter la nature des données de l'étude et les méthodes de traitement des données.

3.1.1. Nature des données de l'étude

Dans le but d'atteindre les objectifs de cette étude, au-delà de l'étude théorique qui permet de faire des validations empiriques, un certain nombre d'analyses statistiques ont été effectuées, à partir des données recueillies auprès des responsables de l'échantillon d'étude. Il est constitué des industries agroalimentaires installées au Cameroun et opérant dans diverses branches d'activités. Ces données sont de nature qualitative, de source primaire, collectées à l'aide d'un questionnaire à base de l'échelle de Likert. Le résumé des variables mobilisées est présenté dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Variables de l'étude

Variable	Mesures et codes	Modalités
Avantage concurrentiel	-qualité des produits (QP) -disponibilité des produits (DP) -maîtrise des coûts (MC) -prix bas des produits (PBP)	Lesquels des facteurs suivants vous permettent d'avoir une position dominante ? Deux modalités (1 0)
Niveau de maîtrise des processus créateurs de valeur	-Disponibilité des matières premières (DMP) -localisation de l'usine de production (LUP) -disponibilité des infrastructures (DI) -Flexibilité du processus de production (FPP) -innovation des produits (IP)	Quel degré d'importance accordez-vous aux facteurs suivants pour maîtriser les processus créateurs de valeur ? Cinq modalités : -sans importance -peu important

	-recherche développement (RD) -gestion des stocks (GS) -logistique interne et externe (LIE) -satisfaction de la demande (SD) -segmentation du marché (SM) -maîtrise des circuits de distribution (MCD) -planification de l'approvisionnement(PA) - planification de la production (PP) -planification de la vente (PV) -planification de la distribution (PD) -les procédures de contrôle (PC)	-important -très important -primordial
Niveau de maîtrise des ressources et compétences	-les ressources financières (RF) - les ressources humaines (RH) - le matériel et équipement (ME) -la base de données secrète (BDS) -la réputation de l'entreprise (RE) - la réputation des produits (RP) - la culture de l'entreprise (Cul) - les réseaux avec les clients (RAC) - les réseaux avec les fournisseurs (RAF) - les réseaux avec les concurrents (RC) - les réseaux avec les agences gouvernementales (RAG) - le secret professionnel (SP) - le savoir-faire des fournisseurs (SFF) -le savoir faire des employés (SFE) - le savoir-faire des distributeurs (SFD) - les contrats (CON) - le droit de propriétés (DP)	Que pensez-vous du rôle que joue chacun des facteurs suivants pour garantir un avantage concurrentiel durable ? Cinq modalités : -sans importance -peu important -important -très important -primordial
Niveau de contrôle et de protection des ressources et compétences	- les brevets (B) - les coûts d'apprentissage (CAE) - les coûts de recherche et développement (CRDE) - l'expérience des employés (EE) - la licence (L) - l'innovation (I)	Quelle importance accordez-vous aux facteurs suivants pour protéger vos ressources et vos compétences ? Quatre modalités : -pas du tout important -moins important -important -très important

Source : Auteur

Ainsi, connaissant la position concurrentielle de l'entreprise (leader ou suiveur), le facteur sur lequel elle fonde son avantage concurrentiel (qualité des produits, la pratique des prix bas, la disponibilité des produits, la maîtrise des coûts) est identifié. Les processus clés dont la maîtrise favorise l'acquisition de l'avantage concurrentiel des IAA du Cameroun sont appréhendés à travers les variables: disponibilité des matières premières, localisation de l'usine de production, disponibilité des infrastructures, flexibilité du processus de production, innovation des produits, recherche développement, gestion des stocks, logistique interne et externe, satisfaction de la

demande, segmentation du marché, maîtrise des circuits de distribution, planification de l'approvisionnement, planification de la production, planification de la vente, planification de la distribution, les procédures de contrôle.

Les ressources et les compétences dont l'intégration favorise l'acquisition de l'avantage concurrentiel sont identifiées à partir des variables: les ressources financières, les ressources humaines, le matériel et équipement, la base de données secrètes, la réputation de l'entreprise, la réputation des produits, la culture de l'entreprise, les réseaux avec les clients, les réseaux avec les fournisseurs, les réseaux avec les concurrents, les réseaux avec les agences gouvernementales, le secret professionnel, le savoir-faire des fournisseurs, le savoir-faire des distributeurs, les contrats et le droit de propriétés.

Les variables à partir desquelles les mécanismes de protection des ressources et des compétences sont appréhendés concernent : les brevets, les coûts d'apprentissage, les coûts de recherche et développement, l'expérience des employés, la licence, l'innovation.

3.1.2. Méthodes de traitement des données

Les contributions des recherches antérieures ont généralement permis de mettre en évidence l'existence d'une relation de causalité entre l'avantage concurrentiel (variable dépendante) et ses facteurs explicatifs. Cette association est mise en évidence au moyen des mesures d'association (le coefficient de Pearson par exemple), ou des tests d'inférence statistique, paramétriques ou non paramétriques (test de chi-deux, test de kruskal-wallis par exemple), ou enfin par un test d'évaluation de la valeur stratégique des ressources et des compétences (Barney, 1991 ; Black et Boal, 1994).

Pour le cas particulier de cette recherche, ces démarches paraissent moins pertinentes pour deux principales raisons. Premièrement, les tests d'inférence statistique imposent des conditions assez exigeantes en ce qui concerne la nature des variables, le rapport entre la taille de l'échantillon et le nombre de variables en cause. Ainsi donc, contrairement aux recherches antérieures, l'échantillon de 32 entreprises bien que représentatif des grandes entreprises du secteur agroalimentaire au Cameroun ne constitue pas une base solide pour des analyses explicatives. Deuxièmement, à l'exception de certains modèles statistiques qui permettent d'observer l'influence des compétences et des ressources sur l'acquisition de l'avantage concurrentiel, les tests sont généralement bi variés. Ainsi, ils se centrent sur l'impact de chaque variable, prise individuellement sur l'avantage concurrentiel. Ceci ne permet pas toujours de montrer l'effet combiné de plusieurs facteurs. C'est pourquoi cette étude a recours d'abord à l'ACM, qui permet de mettre en évidence les aspects multidimensionnels de l'avantage concurrentiel et autorise des interprétations relevant d'un registre descriptif. Ensuite, le test de khi-2 est effectué pour mesurer le degré d'indépendance entre les variables à expliquer et les variables explicatives.

3. 2. Résultats

Les résultats de cette étude sont issus de l'analyse statistique uni-variée et multivariée.

3. 2. 1. Résultat de l'analyse statistique uni-variée

Parmi les entreprises enquêtées, 78.13% se trouvent dans la ville de Douala, ce qui explique l'agglomération des grandes industries agroalimentaires du Cameroun dans cette capitale économique du pays. Les autres sont représentées dans le reste des villes du Cameroun soit 4 dans la ville Yaoundé, 2 dans la ville de Djombé et 1 pour les autres.

Par rapport au nombre d'employés, seulement 3 entreprises de l'échantillon ont une main d'œuvre dont l'effectif est compris entre 1 et 25 employés², alors que 3.13% fonctionnent avec 25 à 50 travailleurs. Par ailleurs, 18.75% ont entre 50 à 100 employés, 25% ont entre 100 à 150 salariés, contre 75% qui ont plus de 250 employés.

² Il s'agit en réalité des jeunes entreprises dans ce secteur d'activité

Au sujet de la branche d'activité, 3 entreprises produisent les oléagineux et aliments pour animaux soit 9.38%, 9 sont spécialisées dans la production du café, thé, sucre, 7 sont du domaine du lait, fruit, légume, 4 produisent les pâtes alimentaires et les produits à base des céréales, 9 la boisson.

On constate aussi que 21.88% des entreprises n'ont pas de service de recherche de développement contre 78.13%. On peut dire que la plupart des IA du Cameroun se préoccupent de leur situation concurrentielle et n'hésitent pas de mobiliser des moyens pour faire face aux menaces ou pour exploiter les opportunités.

Parmi les entreprises de l'échantillon, 10 investissent moins de 5% de leur chiffre d'affaire dans la R&D ; pour 11 d'entre elles, leur investissement est compris entre 5 et 10% de leur chiffre d'affaire ; 2 investissent un montant compris respectivement entre 11 et 15%, 16 et 20% ; pour 2 d'entre elles, le montant investi reste indéterminé. Par ailleurs, pour les 7 qui ne détiennent pas de service R&D, le montant qui aurait pu être alloué à ce service est indéterminé.

Pour nous rassurer de la fiabilité des réponses de l'enquête, un accent a été mis sur l'identité du répondant, d'où le tableau ci-dessus. Ce qui n'est pas toujours important mais intéressant de savoir. Selon ce résultat, les personnes interrogées sont toutes des responsables des entreprises de l'échantillon étudié. 9 sont des directeurs des affaires financières, 3 sont des directeurs marketing, 4 sont des assistants de direction, 15 sont comptables et 1 directeur des ressources humaines. Les informations recueillies sont donc de source fiable, les personnes interrogées étant celles qui participent à l'élaboration de la stratégie concurrentielle de l'entreprise.

3. 2. 2. Résultat de l'analyse statistique bi-variée

L'échantillon étant constitué essentiellement des entreprises confrontées à la rude concurrence, il fallait qu'elles répondent au critère d'entreprises âgées (plus de 5ans au moins). Néanmoins, l'échantillon final comporte 5 jeunes entreprises, parmi lesquelles 2 ont la position de leader et 3 celle de suiveur. Parmi les 27 entreprises âgées, 20 ont une position de leader et 7 celle de suiveur. On peut donc dire que le temps permet à l'entreprise d'accumuler plus de ressources et de compétences pour se hisser à une position de leader et de s'y maintenir.

La relation entre l'existence ou non d'un service de recherche et de développement et la position concurrentielle des IAA du Cameroun a été mise en évidence. Il en découle que parmi les 22 entreprises de l'échantillon qui occupent une position leader par rapport à leur concurrent principal, 77.3% possèdent un service de recherche et de développement. Par ailleurs, parmi les 10 entreprises « suiveur », 80% possèdent un service de recherche et développement. Ce résultat laisse croire que les IAA « suiveur » ont plus tendance à innover pour challenger leurs leaders, qui ont plutôt tendance à maintenir leurs efforts dans ce sens. Ce qui permet de remettre en cause la capacité de ces derniers à différencier leurs offres de celles de la concurrence.

3. 2. 3. Résultat de l'ACM et du test de chi2

Au total 3 hypothèses sont testées dans cette étude. Pour ce faire, l'ACM et puis le test de chi2 de chaque hypothèse ont été réalisés. L'ACM aboutit sur trois matrices qui présentent chacune les contributions des variables à l'inertie des axes factoriels, ce qui permet d'affecter à chaque axe factoriel des variables correspondantes. L'objet de cette analyse étant de regrouper les variables, le propos ici se limite à indiquer les différentes variables qui composent les différents axes. Par la suite des tests de chi2 ont été effectués, pour chacune de ces hypothèses de recherche.

3.2.3.1. Acquisition de l'avantage concurrentiel par la maîtrise des processus créateurs de valeur

L'ACM fournit les résultats suivants : la disponibilité des matières premières ; la satisfaction de la demande ; la segmentation du marché ; la maîtrise des circuits de distribution ; la planification de la production et la planification de l'approvisionnement (constitués dans le premier axe factoriel), sont des facteurs qui jouent un rôle primordial au niveau de la maîtrise des processus créateurs de valeur des IA, pour l'acquisition de l'avantage concurrentiel durable.

Puis suivent la disponibilité des infrastructures ; la flexibilité du processus de production ; la gestion de stock ; le marketing mix ; la planification des ventes et les procédures de contrôle (constitués dans le second axe factoriel). Enfin, viennent la localisation de l'unité de production, la recherche de développement et la logistique interne et externe (regroupés dans le troisième axe factoriel).

Par ailleurs, les résultats du test de χ^2 montrent qu'au seuil de signification de 10%, les variables telles que la disponibilité des matières premières, l'innovation des produits, la gestion de stock, la satisfaction de la demande, les circuits de distribution, la planification des ventes et de l'approvisionnement, la disponibilité des infrastructures, le marketing mix, les procédures de contrôle sont perçues importantes par les responsables des IA du Cameroun. Reconnaissables et appréciables, ces processus constituent des fondements favorables au processus d'apprentissage, à la riposte et aux prédictions des IA du Cameroun face à leur environnement. Lorino et Tarondeau (2006) soutiennent que ces processus sont « d'une très grande importance lorsque l'environnement est complexe et dynamique ». Ils forment dans ce sens, une base dont le contrôle permet à ces entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel.

3.2.3.2. Acquisition de l'avantage concurrentiel par l'intégration des ressources et compétences

L'ACM permet de relever que le matériel et équipements, la base de données secrète, la réputation de l'entreprise, la réputation des produits, les réseaux avec les clients, les réseaux avec les fournisseurs, les réseaux avec les agences gouvernementales, le savoir-faire des employés (regroupés dans le premier axe factoriel), jouent un rôle primordial. Puis suivent les ressources financières, les ressources humaines, les réseaux avec les concurrents, le secret professionnel et le droit de propriété (regroupés dans le deuxième axe factoriel). Et enfin, la culture, les relations avec les instituts de recherche, le savoir-faire des fournisseurs, le savoir-faire des distributeurs et les contrats sont complémentaires pour l'acquisition de l'avantage concurrentiel par l'intégration des ressources et compétences.

Soumises par la suite au test de χ^2 , les variables significatives au seuil de 10% sont : les ressources financières, les ressources humaines, le matériel et équipement, la base des données secrète, la réputation produit, les réseaux avec les fournisseurs, les réseaux avec le gouvernement, le secret professionnel, le savoir-faire des fournisseurs, le savoir-faire des employés, le savoir-faire des employés, les contrats, le droit de propriété. Ces ressources et compétences, au sens de Arrègle (2006) sont essentielles pour la survie des IAA. En d'autres termes, leur intégration dans les processus cités plus haut, conditionne le maintien par ces dernières des positions concurrentielles acquises. La maîtrise des processus n'étant pas une condition suffisante, les ressources détenues par l'entreprise doivent être rares, pertinentes, non imitables, non substituables et non redéployables. Pour ce qui est des compétences, elles doivent procurer des accès possibles à une large diversité de marché ; participer de manière importante à la création de la valeur perçue par les clients du produit final ; elles doivent être délicats à copier par les entreprises concurrentes.

3.2.3.3. Acquisition de l'avantage concurrentiel durable par les mesures de protection et de contrôle des ressources et compétences

L'ACM retient comme variables de grande importance, les coûts élevés d'apprentissage, l'expérience des employés, les licences (regroupées dans le premier axe factoriel), et comme variables secondaires, les brevets, les coûts élevés de recherche et de développement, l'innovation. Le test de χ^2 retient au seuil de 10% les variables coûts de recherche et de développement, l'expérience des employés, l'innovation. En effet, c'est cette dernière phase qui permet de garantir à l'avantage concurrentiel acquis, un caractère durable : la protection et le contrôle des ressources et des compétences détenues par l'entreprise.

Ainsi, à un seuil de 10%, la plupart des variables sont significatives. Donc à l'instar de la majorité des études sur le sujet (Escrig-Tena et Bou-Llusar, 2005 ; Edelman, Brush et

Manolova, 2005 ; 2002 ; Camison, 2005 ; McGee et Peterson, 2000 ; Lado et Wilson, 1994), l'entreprise dispose des ressources spécifiques et des compétences de base susceptibles de lui permettre d'acquérir un avantage concurrentiel. Par ailleurs, la durabilité de cet avantage est significativement liée : à la maîtrise des processus créateurs de valeur ; à l'intégration des ressources et compétences mobilisées dans ces processus ; aux mesures de protection de ces ressources et compétences. Ces résultats ont permis de construire la grille de lecture présentée dans le tableau suivant.

Tableau 2 : Grille de lecture des ressources et compétences des IAA du Cameroun

Ressources/compétences	Processus créateurs de valeur	Mesures de contrôle et protection	Avantage concurrentiel
Base de données secrètes, réputation des produits, culture, savoir faire des distributeurs, Culture, savoir faire des fournisseurs Secret professionnel Ressources financières, ressources humaines, matériel et équipement, réputation des produits, relation avec les fournisseurs, relation avec les agences gouvernementales, savoir faire des employés, contrats, droit de propriété	Disponibilité des infrastructures, marketing mix, procédures de contrôle Disponibilité des matières premières, gestion de stock, satisfaction de la demande, maîtrise des circuits de distribution, planification de la vente, planification de l'approvisionnement,	Contrats Innovation Coût élevé de recherche et développement, expérience des employés Expérience des employés	Qualité des produits Prix bas des produits Disponibilité des produits Maîtrise des coûts

Source : auteur

Cette grille de lecture met l'accent sur le caractère multidimensionnel de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, en prenant en compte les interactions entre quatre composantes que sont les ressources et compétences, les processus créateurs de valeur, les outils de contrôle et de protection des ressources et compétences. Elle présente ainsi deux formes d'intérêts : premièrement, elle offre la possibilité de proposer une lecture de l'avantage concurrentiel dans le cas spécifique de l'industrie agroalimentaire. Elle peut donc servir de base d'orientation des ressources et compétences dans d'autres secteurs à condition d'intégrer ses spécificités. Deuxièmement, la grille offre la possibilité de proposer une lecture non déterministe des facteurs à la base du processus d'acquisition de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. En effet, un avantage de type qualité des produits implique des facteurs différents que ceux nécessaires à l'acquisition d'un avantage de type disponibilité des produits.

4. Conclusion

L'objectif de cet article était d'identifier les ressources et les compétences qui sont sources d'avantage concurrentiel dans les Industries Agroalimentaires au Cameroun. Pour y parvenir, les informations ont

été recueillies à l'aide d'un questionnaire auprès des directeurs des industries agroalimentaires. L'Analyse de Correspondance Multiples (ACM) a permis de construire une grille de lecture perceptuelle de ces ressources et compétences. Il en découle que la plupart des IA du Cameroun ont recours à la recherche et développement pour développer leur activité, ce qui laisse à croire qu'elles prennent en compte la nécessité d'être réactif face à un environnement économique, aussi agressif que celui du secteur de l'agroalimentaire.

Selon les résultats obtenus, globalement, les entreprises de l'échantillon connaissent une amélioration de leur performance commerciale. Le taux de croissance de leur chiffre d'affaires est positif. Cette amélioration des performances au sein d'un contexte concurrencé laisse croire à l'existence d'avantages sur la concurrence, mis en évidence par cette étude au travers d'une exploration des ressources et compétences.

Par ailleurs, en s'inspirant des travaux de Puthod et Thevenard (1999) cette étude a eu recours à une succession de cinq tests pour apprécier la valeur stratégique des ressources et des compétences mobilisées dans les IA. Les résultats obtenus mettent en exergue une valorisation assez faible des ressources et des compétences des IA, lié à un faible niveau de développement et de contrôle des actifs stratégiques sources d'avantage concurrentiel durable. Un tel constat conduit à envisager l'ouverture croissante du marché camerounais comme une sérieuse menace pour la survie des entreprises, si celles-ci demeurent dans leurs choix actuels des ressources et compétences.

Dans cette perspective, cette recherche pourrait être enrichie par la prise en compte de toutes les entreprises industrielles par exemple en effectuant des comparaisons entre les sources d'avantage concurrentiel de différents secteurs. Par ailleurs, une analyse future pourra se doubler d'une vision dynamique de ces dernières afin de pousser les décideurs à intégrer une réflexion en termes d'apprentissage, d'adaptation et de renouvellement des actifs stratégiques. En effet, comme le précise Puthod (1985), seules les entreprises faisant preuve de cette motricité seront capables de maintenir leur avantage concurrentiel sur une longue période. L'Etat quant à lui, devrait renforcer les bases d'une telle motricité par sa contribution dans la maîtrise des conditions concurrentielles des marchés, la recherche-développement, la garantie des conditions d'une concurrence loyale et l'investissement dans les actifs immatériels. L'apport des sociétés civiles dans l'accompagnement de ces industries n'est pas à négliger.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] **Amit R. et Shoemaker P. J. (1993)**, Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, n°1, P.33-46.
- [2] **Amoako A. G. et Acquah M. (2006)**, Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment, *Bryan School of Business and Economics*, University of North Carolina-Greensboro, Greensboro, NC 27402, USA
- [3] **Ansoff H. I. (1972)**, The Concept of Strategic Management, *Journal of business Policy*, Vol.2, n°4, P. 3-9.
- [4] **Bakker H., Jones W. et Nichols M. (1994)**, Using Core Competences to Develop New Business, *Long Range Planning*, vol. 27, n° 6, P. 13-27.
- [5] **Barney J. B. (1986)**, Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive advantage? *Academy of Management Review*, 3, P.656-665
- [6] **Barney J. (1991)**, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol 17 n°1, P.99-120.
- [7] **Black J. et Boal K. (1994)**, Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, vol 15, P.131-148.
- [8] **Beauséjour V. (2008)**, les compétences organisationnelles comme avantage compétitif : le cas de l'industrie du commerce de détail au Québec.
- [9] **Bennet J.G. (2003)**, « Etude diagnostique de la compétitivité de l'économie camerounaise », Phase 1.
- [10] **Boyer L. (1996)**, « Les stratégies de recentrage des firmes », *Gestion 2000*, P.117-127

- [11] **Chen R.** (1996), Technological expansion: the interaction between diversification strategy and organizational capability, *Journal of Management Studies*, P.649-666.
- [12] **Claessens M.** (mai 2000), Stratégie, avantage concurrentiel et compétences, groupe ESC Nantes Atlantique, n°22.
- [13] **Crozier M. et Friedberg E.** (1997), l'acteur et le système : les contraintes de l'action collective, Paris, Edition du seuil, 436P.
- [14] **Dejo G.** (2017), L'industrie agroalimentaire comme levier indispensable à la croissance du Cameroun, *Nkafu Policy Institute*, 7P.
- [15] **Desreumaux A.** (1993), Stratégie, Paris : Dalloz, 447P.
- [16] **Desreumaux A. et Warnier V.** (2007), « La Ressource-based View et les sources de l'avantage concurrentiel soutenable de J.Barney », *Editions Management et Société*.
- [17] **Document de travail** (2009), *Cameroun Vision 2035*.
- [18] **Dornier R.** (2004), « l'approche cognitive de la concurrence : une revue de la littérature », in Actes de la Journée sur les Approches Cognitives en Sciences de Gestion. (On-line) : Université d'Evry.
- [19] **Escrig-Tena A. B. et Bou-Llusar J. C.** (2005), "A Model for Evaluating Organizational Competencies: An Application in the Context of a Quality Management Initiative", *Decision Sciences*, P. 221-257.
- [20] **Frédéric C. et Marie-Sophie D.**, La compétitivité des filières agroalimentaires : une notion relative aux déterminants multiples, *Centre d'Etudes et de Prospective (CEP)*
- [21] **Hamel G. et Prahalad C. K** (Mai- Juin 1990), "The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, P.79-91.
- [22] **Hall R.** (1992), the strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, Volume 13, P.135-144.
- [23] **Harris L.C. et Ogbonna E.** (2001), "Competitive Advantage in the UK Food Retailing Sector: Past, Present and Future". *Retailing and Consumer Services*, P. 157-173.
- [24] **Henderson R.** (1994), Measuring Competence, Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research, *Strategic Management Journal*, P. 12-94.
- [25] **Hirschman A.** (1964), *La stratégie du développement économique*, Revue Economique, Paris, les Editions ouvrières, 246P.
- [26] **Houda G.** ; L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : apports, limites et aménagements nécessaires, *Centre de recherche en Management et Organisation*, Université Paris Dauphine.
- [27] **James G.B.** (2009), *Etude diagnostique de la compétitivité de l'économie camerounaise*, phase 1.
- [28] **Joffre P. et Koeing G** (1996), Les modes d'action stratégique, *les cahiers Français*, n°275, Mars-Avril, P.15-18.
- [29] **Kogut, B. et Zander U.** (1992), Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, P. 383-397.
- [30] **Kombou L.** (2001), « L'impact de la mondialisation des marchés sur le positionnement stratégique des industries camerounaises », *Revue Africaine des Sciences Economiques et de Gestion*, vol 3, n°1, Janvier-Juin, P.57-80.
- [31] **Lamarque E.** (2001) « Avantages concurrentiel et compétences clés : expérience d'une recherche dans le secteur bancaire », Université de Tours, *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 4, P.68-88.
- [32] **Lanlan CAO** (2006) « Les compétences clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationale », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Est.
- [33] **Loilier T. et Tellier A.** (2007), « Les Grands Auteurs en Stratégie », *Editions Management et Société*.
- [34] **Long C. et Vickers-Koch M.** (1995), « Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage », *Organizational Dynamics*, summer, P. 7-22.
- [35] **Lorino P.** (1995), « le déploiement de la valeur par les processus », *Revue française de gestion*, juin-juillet, P.55-71.
- [36] **Malhotra N., Décaudin J.M, et Bouguerra A.** (2004) ; Etudes marketing avec SPSS, 4^eédition, *England Pearson Education*, P.664.
- [37] **Mbarga Atangana L.M.** (2009) « La politique de la concurrence » Le Bulletin du Gicam N°42.
- [38] **McGrath R.G., MacMillan, I.C. et Venkatraman S.** (1995), Defining and developing competence: a strategic process paradigm, *Strategic Management Journal*, P. 251-275.

- [39] **Mehra A.** (1996), « Ressource and Market Base Determinants of Performance in the US Banking Industry », *Strategic Management Journal*, vol. 17, P. 307-322.
- [40] **Mintzberg H.** (1994), the rise and fall of strategic planning, *Prentice-Hall*, P.95-117
- [41] **Moingeon B.** (1994), « L'auto-analyse stratégique : un exercice délicat », *L'Expansion Management Review*, automne.
- [42] **Mosakowski E. et Mckelvey B.** (1997), Predicting rent generation in competence-based competition, *competence based strategic management*, John Wiley.
- [43] **Moungou S. P.** (2005), *la croissance de l'industrie cas des industries agroalimentaires de l'économie Camerounaise*, Thèse de Doctorat, Université de Nantes. P.104-130.
- [44] **Nisbett R.D et Wilson T.D.** (1977), « The Halo Effect: Evidence for Unconscious Alteration of Judgements », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 35, P. 272-282.
- [45] **Peteraf M.A.** (1993), The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, P. 179-191.
- [46] **Porter M.E.** (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", *Free Press*.
- [47] **Porter M.E** (1991), «Towards a dynamic theory of strategy », *Strategic Management journal*, P.95, P.117.
- [48] **Preure M.**, (2008), *Notions fondamentales d'économie d'entreprise et de management stratégique*, Université Abderahmane Mira de Béjaia, 25P.
- [49] **Puthod D.** (1998), « Un modèle d'exploitation des pôles de compétences dans le contexte de l'organisation et de la décision », *Communication à la VI^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- [50] **Puthod D. et Thévenard C.** (1999), « La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon », *Gestion 2000*, 3, P.135-153
- [51] **Recensement Général des Entreprises (RGE 2009)**, Rapports Thématiques : Etat de l'industrie camerounaise, partie 2.
- [52] **République du Cameroun** (1986), *Plan Directeur D'industrialisation Du Cameroun*, SEDA, Yaoundé.
- [53] **République du Cameroun** (2003), « Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté(DSRP) », Version finale, Avril, Yaoundé.
- [54] **Saives A-L** (2000), « Territoire et compétitivité des entreprises. Une analyse contingente des processus de construction sur une base territoriale : le cas de la territorialisation des industries agroalimentaires des pays de la Loire », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes, 429P.
- [55] **Stephane A. et Tywoniak** (2001), « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le Management Stratégique », Département Stratégie et Politique d'Entreprise, Groupe HEC1, rue de la libération France.
- [56] **Tampoe M.** (1994), « Exploiting the Core Competence of your Organization », *Long Range Planning*, vol. 27, n° 4.
- [57] **Teece D. J., Pisano G. et Shuen A.** (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, P. 509-533.
- [58] **Tellier A.** (2007), « La dynamique de l'avantage concurrentiel à l'heure de l'hypercompétition », *Collection Grands Auteurs en Stratégie*, P.418-434.
- [59] **Tresor-Eco** (Janvier 2014), Quel positionnement « hors-prix » de la France parmi les économies avancées ? n°122.
- [60] **Tywoniak S. A.** (1998), « Le modèle des ressources et compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique? », in Laroche H., Nioche J.-P (Eds), *Repenser la stratégie*, Vuibert, P.135-165.
- [61] **Verdin P. et Williamson P.** (1994), "successful strategy: stargazing of self-examination", *European Management Journal*, Vol. 12, n°1, P.15.
- [62] **Wernerfelt B.** (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol 5, P. 171-180
- [63] **Winter S.** (1987), "Knowledge and competences as strategic assets", the competitive challenge, édité par D. Teece, Ballinger, Cambridge Mass., P.170.