

Stratégie d'entreprise

Analyser les ressources et compétences

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	2
Quels sont les fondements de l'analyse des ressources et compétences ?	2
Définition des ressources et compétences	3
Qu'est-ce qu'une ressource en stratégie ?	3
Qu'est-ce qu'une compétence en stratégie ?	3
Notion de capacité stratégique	4
Ressources et compétences seuls et distinctives	4
Le modèle VRIN	6
Valeur	6
Rare	6
Difficile à imiter	6
Difficile à substituer	6
Outils : l'analyse systématique des ressources et compétences	7
Conclusion	8
Références	9

Préambule

Objectifs

Ce cours porte sur l'analyse des ressources et compétences au sein des entreprises.

Il a pour objectif spécifique de comprendre ce que sont les ressources et compétences pour les entreprises mais aussi de savoir utiliser l'approche ressources et compétences pour déterminer la stratégie d'une entreprise.

Le cours est constitué de 5 parties différentes.

Nous allons tout d'abord évoquer les fondements de l'analyse des ressources et compétences. Nous évoquerons ensuite les notions de ressources et compétences pour les définir. Nous verrons par ailleurs, les notions de ressources et compétences seuils et distinctives. Nous présenterons le modèle VRIN et nous terminerons en présentant un outil d'analyse des ressources et compétences.

Quels sont les fondements de l'analyse des ressources et compétences ?

Pour bien comprendre la performance des entreprises, il faut avoir une vision claire de ses ressources et compétences.

Jay Barney a, dans les années 1990, proposé une approche inédite en stratégie, l'approche Ressource Based View.

Cette approche repose sur 4 postulats de base :

- Les organisations ne sont pas identiques. Il n'y a pas une entreprise qui ressemble strictement à une autre car chaque entreprise a accès à des ressources et compétences différentes ;
- Si chaque entreprise a des ressources et compétences différentes, c'est bien l'hétérogénéité des ressources et compétences qui permet d'expliquer les écarts de performance entre les entreprises ;
- Il existe plusieurs types de ressources et de compétences, les entreprises sont un portefeuille de ressources et compétences diversifié ;

- Toutes les ressources et compétences n'ont pas le même potentiel stratégique. Certaines ressources et compétences contribuent plus que d'autres à l'avantage concurrentiel.

Sur la base de ces postulats, il est donc important de se pencher sur la notion de ressource et sur la notion de compétence susceptibles de permettre à une entreprise de se construire un avantage concurrentiel durable.

Définition des ressources et compétences

Qu'est-ce qu'une ressource en stratégie ?

En stratégie d'entreprises, les ressources :

« C'est l'ensemble des moyens (matériels et immatériels) dont dispose une entreprise pour créer de la valeur par le biais de ses activités. »

On distingue les **ressources intangibles** (réputation, image, légitimité, connaissance, etc.) et les **ressources tangibles** – physiques (les ressources financières, les usines de production, les salariés, etc.).

On comprend bien que pour être performantes, pour obtenir un avantage concurrentiel, il est essentiel que les entreprises aient une bonne connaissance et une bonne compréhension de leurs ressources, pour ensuite pouvoir les activer, les utiliser dans le cadre des activités de l'entreprise.

Qu'est-ce qu'une compétence en stratégie ?

Si la détention de ressources est une condition nécessaire à la performance de la stratégie, elle n'est en revanche pas une condition suffisante.

La simple fait d'avoir une équipe de Recherche et Développement constituée de collaborateurs de hauts niveaux, tous diplômés d'un doctorat des meilleures universités mondiales n'est pas suffisant pour qu'ils puissent exprimer ou utiliser leur plein potentiel. C'est plutôt la capacité de l'entreprise à proposer un contexte qui permettra à ces chercheurs de s'exprimer qui sera importante. Ce sont donc les compétences qui comptent.

En stratégie d'entreprises :

« Les compétences sont les activités et processus au travers desquels une entreprise déploie ses ressources. C'est la capacité à déployer des ressources. »

Elles reflètent une capacité à réaliser une activité.

Autrement dit, une compétence est la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou une activité.

Notion de capacité stratégique

Au-delà de la notion de ressource et de la notion de compétence, on peut avancer également la notion de capacité stratégique.

La capacité stratégique d'une organisation peut être définie comme l'ensemble des ressources et compétences dont elle a besoin pour survivre et prospérer.

Exemple

Ressource : Un peintre a besoin d'une ressource spécifique pour peindre : la peinture.

Compétence : La manière dont il va mobiliser cette ressource fera de lui un peintre un bâtiment ou un artiste peintre.

C'est donc la compétence à mettre en œuvre une ressource qui est importante.

Ressources et compétences seuils et distinctives

Toutes les ressources et compétences de l'entreprise n'ont pas le même potentiel stratégique.

Ressources nécessaires : ressources à posséder à minima afin de pouvoir être positionné dans un secteur d'activité.

Exemple

Pour ouvrir un restaurant ou un food truck par exemple, j'ai besoin d'avoir un espace, des ustensiles de cuisine, une cuisine, du matériel, des aliments, etc. Ce sont des ressources nécessaires pour ouvrir et exploiter une activité de restauration.

Compétences seuils : compétences seuil (ou élémentaires) : Activités et processus qui permettent de répondre aux exigences minimales des clients et donc de pouvoir poursuivre son activité. En leur absence, une entreprise serait incapable d'intervenir sur un marché donné.

Exemple

Pour tenir un restaurant il faut savoir cuisiner. La simple détention de ressources n'est pas suffisante, il faut connaître des recettes, en inventer, en adapter, innover. C'est ma capacité à utiliser mes ressources nécessaires qui me permettra d'exploiter mon restaurant.

Ressources uniques : ressources possédée par un nombre très limité d'entreprises.

Exemple

Dans le secteur de la restauration, c'est par exemple le fait d'avoir un emplacement pour un restaurant qui soit très stratégique. Dans un lieu idyllique, tranquille, avec du passage et de la circulation. C'est aussi avoir de très bon fournisseurs qui me permettent d'avoir une viande d'une qualité incroyable, des légumes d'une fraîcheur incomparable, c'est avoir une équipe de cuisiniers talentueux, etc.

Compétences distinctives : compétences distinctives (clés) : Activités et processus qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel et qui sont difficiles à obtenir ou à imiter.

Exemple

Pour obtenir 3 étoiles au guide Michelin, il faut savoir « enchanter » les aliments. Être créatif et innovant pour inventer de nouvelles recettes, avoir un très forte proximité avec les clients et s'occupant d'eux comme s'ils étaient uniques, etc.

Plus les ressources/compétences détenues sont uniques, plus elles sont susceptibles de générer un avantage concurrentiel durable.

L'avantage concurrentiel des entreprises repose sur la mobilisation de leurs ressources spécifiques et sur l'activation de leurs compétences distinctives.

Le modèle VRIN

Pour opérationnaliser l'analyse des ressources et compétences on peut par exemple s'appuyer sur le modèle VRIN.

Le modèle VRIN a été proposé par Jay Barney. Il considère que plus les ressources et compétences d'une entreprise sont uniques, plus elles sont susceptibles de générer un avantage concurrentiel durable. Il considère à ce titre que pour constituer un avantage concurrentiel durable, les ressources / compétences doivent remplir 4 conditions.

Valeur

Elles doivent être valorisables. Elles permettent de répondre à un ou plusieurs facteurs clés de succès, d'exploiter des opportunités, d'éviter des menaces. On parle donc ici, non pas de la valeur financière des ressources et compétences mais plutôt de la valeur stratégique. Avoir un emplacement stratégique pour mon magasin de vente de produits de beauté au cœur d'une rue où il y a beaucoup de passage ne sert à rien si 90% de mon activité se fait en vente en ligne. En revanche, avoir un site de e-commerce sera beaucoup plus important pour accompagner ou développer mes ventes en ligne.

Rare

Elles sont propres à l'organisation et un nombre limité d'organisations doit y avoir accès. On regarde donc ici, comment les concurrents ont des ressources et compétences qui seraient identiques à celle de l'entreprise : plus les ressources tangibles ou intangibles sont rares plus l'entreprise qui les détient et les maîtrise aura de chance de se construire un avantage concurrentiel pour se différencier.

Difficile à imiter

Elles sont difficiles et coûteuses à imiter par les concurrents. C'est ici la question des ressources et compétences qui seraient plus ou moins similaires qui se pose. Par exemple, comment imiter un emplacement stratégique? Comment imiter une image de marque? Etc. Il faut empêcher leur réplique par les concurrents.

Difficile à substituer

On pourrait difficilement arriver au même résultat en utilisant des ressources et compétences alternatives.

Les ressources intangibles sont plus difficiles à imiter que les ressources tangibles et les ensembles de ressources plus difficiles à imiter que les ressources isolées.

Ces 4 « attributs » spécifiques aux ressources ou aux compétences sont cumulatifs, c'est-à-dire que les capacités stratégiques les plus importantes seront celles qui correspondent bien aux 4 critères.

Les ressources ou compétences ayant une certaine valeur stratégique seront considérées comme des capacités minimales qui permettront d'être à parité concurrentielle.

Les ressources et compétences rares et inimitables seront considérées comme des capacités intermédiaires, elles permettront d'obtenir un avantage concurrentiel dit temporaire ou de portée réduite.

Les ressources et compétences non substituables seront considérées comme des capacités stratégiques. Ce sont elles qui permettront de construire un avantage concurrentiel durable, et donc sur ces dernières qu'il faudra chercher à construire la stratégie de l'entreprise.

Outils : l'analyse systématique des ressources et compétences

L'analyse systématique des ressources et compétences est un outil d'analyse simple et très efficace.

Il s'agit tout d'abord d'identifier quelles sont les ressources et compétences de l'entreprise que l'on souhaite étudier ou analyser et de les préciser dans la première colonne.

Il s'agit ensuite de chercher à évaluer si les éléments identifiés valident bien différents attributs du modèle VRIN. Rappelons ici que les attributs sont normalement cumulatifs et par ordre d'importance, c'est-à-dire que si on considère qu'une ressource ne valide pas un critère, il n'est pas utile de continuer l'évaluation sur les autres critères. Sur le tableau par exemple, si les usines ne sont pas rares, il n'est pas utile de chercher à savoir si elles sont imitables par autre chose.

Une fois l'analyse réalisée, cela permet de déterminer quelles ressources peuvent permettre de construire un avantage concurrentiel durable. Dans le tableau par exemple, les « brevets » valident tous les critères, ils permettent donc potentiellement d'obtenir un avantage concurrentiel de différenciation soutenable dans le temps. Il s'agira donc pour l'entreprise, de développer sa stratégie d'innovation pour renforcer cet aspect brevets de R&D.

	Ressources & Compétences	Valeur	Rareté	Inimitabilité	Non substituabilité	Avantage concurrentiel
Intangibles	Marques	Oui	Oui	Non		AC / Diff Temporaire
	Brevets	Oui	Oui	Oui	Oui	AC / Diff Soutenable
	Culture d'entreprise	Oui	Oui	Oui	Oui	AC/ Diff Durable
Tangibles	Usines	Oui	Non			Capacité seuil
	Machines	Oui	Non			Capacité seuil
	Plateforme logistique	Oui	Oui	Non		AC / Coûts Temporaire

Tableau 1 : l'analyse systématique des ressources et compétences

Adapté de Barney J.B., Hesterly W.S. (2012). Strategic Management and Competitive Advantage (IV ed.). United-Kingdom : Pearson.

Conclusion

L'analyse des ressources et compétences est une dimension essentielle de la stratégie d'entreprise.

Elle permet notamment de déterminer quelles sont les ressources et compétences ayant des caractéristiques spécifiques répondant au modèle VRIN et permettant de construire un avantage concurrentiel durable dans le temps.

Références

Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Table des illustrations

Tableau 1 : l'analyse systématique des ressources et compétences 8