

# Introduction à la gestion

## Analyser les capacités stratégiques des entreprises

---

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

<b>Introduction.....</b>	<b>2</b>
<b>L'avantage concurrentiel des entreprises .....</b>	<b>2</b>
<b>La chaine de valeur des organisations .....</b>	<b>3</b>
<b>Les fonctions opérationnelles.....</b>	<b>4</b>
<b>Les fonctions support .....</b>	<b>4</b>
<b>Les utilités de la chaine de valeur des organisations.....</b>	<b>5</b>
<b>L'analyse des ressources et des compétences .....</b>	<b>6</b>
<b>Le modèle VRIN .....</b>	<b>7</b>
<b>Outil : l'analyse systématique des ressources et compétences .....</b>	<b>9</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>10</b>
<b>Références .....</b>	<b>11</b>

# Introduction

Ce cours nous permettra d'aborder l'analyse des capacités stratégique des entreprises.

Il a pour objectif spécifique d'aider à comprendre la notion de capacité stratégique et de permettre d'appréhender différents outils d'analyse de ces capacités.

Dans ce cours, nous allons tout d'abord évoquer la notion d'avantage concurrentiel. Cela nous permettra ensuite de présenter la chaîne de valeur des organisations, puis de préciser les utilités de cette approche. Nous verrons ensuite l'analyse des ressources et des compétences. Cela nous permettra de présenter le modèle VRIN, puis de proposer un outil d'analyse systématique des ressources et compétences.

L'environnement peut influencer la stratégie de l'organisation en suscitant menaces et opportunités. Mais le succès dépend aussi de la capacité stratégique de l'organisation à maîtriser et construire son propre avantage concurrentiel.

## L'avantage concurrentiel des entreprises

La notion d'avantage concurrentiel est essentielle pour bien comprendre comment fonctionnent les entreprises mais aussi et surtout pour bien formaliser la stratégie de l'entreprise.

On peut définir un avantage concurrentiel comme étant une : « meilleure maîtrise que les concurrents de certaines ressources et compétences qui constituent un facteur décisif de succès dans un domaine d'activité. »

Concrètement, une entreprise détient un **avantage concurrentiel** lorsqu'elle est en mesure de créer plus de valeur que ses concurrents.

Par exemples :

- L'Oréal a un avantage concurrentiel par rapport aux autres firmes cosmétiques car sa renommée et la qualité de ses produits lui permettent d'attirer les meilleurs professionnels du marketing.
- Apple a un avantage concurrentiel dans le secteur de la téléphonie mobile par sa recherche et développement et le design de son produit lui permettant de créer plus de valeur aux yeux des clients.

## La chaîne de valeur des organisations

Pour comprendre les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise, il est nécessaire d'examiner de façon systématique toutes ses fonctions et leurs interactions.

L'ensemble des fonctions d'une entreprise est appelé la **chaîne de valeur**. Elle décrit les différentes étapes qui déterminent la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre valorisée par ses clients. Autrement dit, c'est l'ensemble des différentes étapes d'élaboration d'un produit depuis la fourniture en matières premières jusqu'à la vente et même les services après-vente.

La chaîne de valeur permet de repérer les **sources d'avantage concurrentiel** de l'entreprise pour les protéger et pour définir la stratégie business.

Concrètement, quelle est la démarche d'analyse de la chaîne de valeur ?

La chaîne de valeur est constituée de différentes fonctions appelés également **maillons**. Ces différentes fonctions contribuent plus ou moins directement à l'offre de produit ou de service commercialisé par une entreprise. On distingue deux types de fonctions : **opérationnelles** et **supports**.



Figure 1. La chaîne de valeur des entreprises

## Les fonctions opérationnelles

**Caractéristiques :** Elles permettent la mise sur le marché de l'offre de produits ou de service. Elles sont donc impliquées directement dans le processus de création de valeur.

Parmi les fonctions opérationnelles, on trouve plus spécifiquement :

**La fonction approvisionnement :** Elle concerne les processus d'acquisition des ressources qui permettent de produire un bien ou un service. On retrouve ici le choix des matériaux ou des composants qui vont permettre de fabriquer le produit par exemple.

**La fonction logistique :** Elle regroupe la maintenance, la gestion des stocks, le transport, la livraison, etc. La création de valeur repose sur la capacité de l'entreprise à réduire les délais de réponse aux commandes des clients.

**La fonction production :** Elle correspond à l'utilisation des matières premières et des composants pour obtenir le produit ou le service final (transformation, assemblage, emballage, etc.). La création de valeur repose sur la qualité perçue par le client.

**La fonction distribution et marketing :** C'est la mise à disposition du produit/service auprès du client. Elle inclue donc la vente et le marketing. La création de valeur repose sur la construction de l'image de marque, de la réputation, etc.

**La fonction services :** Ce sont les activités qui accroissent ou maintiennent dans le temps la valeur d'un bien ou d'un service : l'installation du matériel, la réparation, la formation, etc. La création de valeur repose sur la proximité avec le client, les délais de réponses aux problèmes, la qualité du service, etc.

## Les fonctions support

**Caractéristiques :** Elles ne contribuent pas directement à la création de valeur mais elles permettent indirectement la bonne marche des fonctions opérationnelles.

Parmi les fonctions support, on retrouve spécifiquement :

**La fonction infrastructures et systèmes :** Il s'agit de l'architecture organisationnelle de l'entreprise et des systèmes de management, des systèmes d'information, etc.

**La fonction gestion des ressources humaines :** Il s'agit d'une des activités des plus importantes. Elle crée de la valeur transversale notamment à travers les activités de formation, de recrutement, de développement des compétences du personnel, etc.

**La fonction développement technologique :** Ce sont les technologies directement liées à la conception et au développement des produits ou services.

Comme on peut le constater, ces fonctions support ne sont pas impliquées directement dans la production mais viennent nourrir de manière transversale l'ensemble des fonctions opérationnelles. Elles ne sont pas impliquées directement dans le processus de création de valeur mais soutiennent et améliorent l'efficacité et l'efficience des fonctions opérationnelles.

## Les utilités de la chaîne de valeur des organisations

La chaîne de valeur a 3 utilités particulières.

### Optimiser les fonctions

L'analyse de la chaîne de valeur permet de mettre en évidence les activités qu'il est nécessaire d'internaliser ou d'externaliser. En effet, afin d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise faut-il par exemple investir dans l'activité de distribution car les clients sont très attentifs aux délais de livraison des produits qu'ils achètent ou au contraire faire appel à une entreprise extérieure qui serait spécialisée dans la logistique ?

### Améliorer la coordination inter fonctionnelle

La chaîne de valeur permet également d'améliorer la « bonne » coordination inter fonctionnelle, c'est-à-dire entre les fonctions. Il s'agit donc de localiser les liaisons qui unissent les fonctions, ceci dans l'optique de fournir au client une valeur supérieure. Par exemple, l'avantage concurrentiel de Google repose notamment sur la « bonne » coordination entre la R&D et le marketing.

### Améliorer la coordination externe

La chaîne de valeur de l'entreprise ne peut pas être isolée de son contexte. Elle est reliée en amont à l'aval de la chaîne de valeur de ses fournisseurs et de ses distributeurs. La construction d'un avantage concurrentiel peut s'appuyer sur une coordination plus efficace avec les partenaires amont et aval.

# L'analyse des ressources et des compétences

La chaîne de valeur des organisations permet d'identifier les sources de l'avantage concurrentiel des entreprises. Cette approche peut être enrichie par l'**analyse des ressources et compétences** (Approche *Resource Based View*). L'analyse des ressources et compétences permet d'identifier **les capacités stratégiques** sur lesquelles il sera possible de fonder un avantage concurrentiel durable.

## Postulat de base

L'avantage concurrentiel des entreprises repose sur la possession de certaines ressources spécifiques et sur la mobilisation de compétences clés propres à chaque organisation.

## 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.).

## Compétences

La « simple » détention d'une ressource n'est pas suffisante. Il faut également être capable de l'utiliser : c'est la notion de compétence. Les compétences sont les activités et processus au travers desquels une entreprise utilise/mobilise/déploie ses ressources.

## Capacités stratégiques

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 différencie la plupart du temps les entreprises.

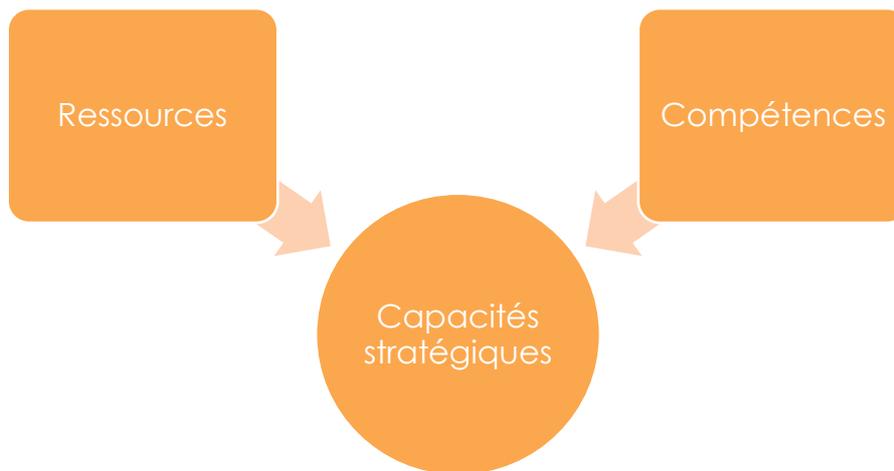


Figure 2. L'analyse des ressources et compétences

## Le modèle VRIN

Pour opérationnaliser l'analyse des ressources et compétences on peut également 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, c'est-à-dire permettre de répondre à un ou plusieurs facteurs clés de succès, d'exploiter des opportunités, d'éviter des menaces.

### Rare

Elles doivent être propres à une organisation et/ou un nombre limité d'organisations peuvent y avoir accès.

### Difficile à imiter

Elles doivent être difficiles et coûteuses à imiter par les concurrents. Il s'agit notamment de chercher à empêcher leur réplique par les concurrents.

### Difficile à substituer

Elles doivent être difficilement substituables, c'est-à-dire qu'une autre entreprise ne devrait pas être capable d'arriver facilement au même résultat en utilisant des ressources et compétences alternatives.

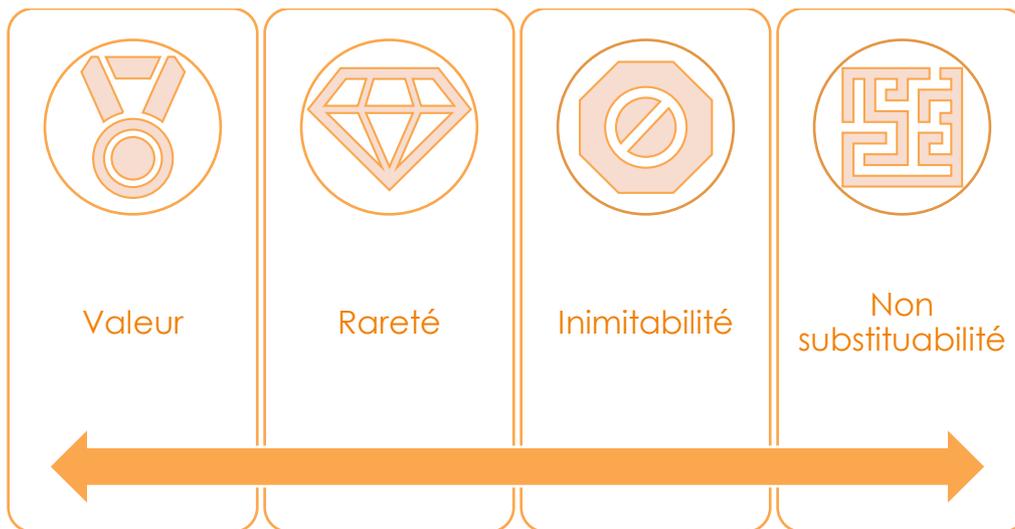


Figure 3. Le modèle VRIN

Cas 4 « attributs » alloués aux ressources ou aux compétences sont cumulatifs, c'est-à-dire que les capacités stratégiques les plus importantes pour une entreprise, 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 c'est sur ces dernières qu'il faudra chercher à construire la stratégie de l'entreprise.



Figure 4. La dimension cumulative du modèle VRIN

## Outil : l'analyse systématique des ressources et compétences

Pour concrètement « opérationnaliser » cette approche théorique, il est nécessaire de mobiliser des outils spécifiques. **L'analyse systématique des ressources et compétences** est un outil d'analyse simple et très efficace.

Il repose sur une démarche en 3 temps spécifiques :

1. 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.
2. 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.
3. Une fois l'analyse réalisée, cela permet de déterminer la durabilité potentielle de l'avantage concurrentiel de l'entreprise (colonne de droite). Ainsi, dans le tableau par exemple, les machines apparaissent comme une ressource seuil, c'est-à-dire qu'elles sont importantes mais communes et ne permettent pas de construire un avantage concurrentiel durable. A l'inverse, 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.

L'analyse systématique permet donc de broser le profil stratégique des ressources et compétences de l'entreprise. La stratégie reposera concrètement sur la mobilisation des ressources et compétences.

Tableau 1. Exemple d'analyse systématique des ressources et compétences

	Ressources & Compétences	Valeur	Rareté	Inimitabilité	Non substituabilité	Avantage concurrentiel
<b>Intangibles</b>	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
<b>Tangibles</b>	Usines	Oui	Non			Capacité seuil
	Machines	Oui	Non			Capacité seuil
	Plateforme logistique	Oui	Oui	Non		AC / Coûts Temporaire

## Conclusion

A travers ce cours, nous avons vu que l'analyse des capacités stratégiques des entreprises était essentielle pour leur permettre d'obtenir un avantage concurrentiel. En ce sens, l'analyse des ressources et compétences est une dimension essentielle de la stratégie d'entreprise.

## Références

Barney, J., (2018), Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, Pearson, Global Edition

Helfer J.P., Kalika M., Orsoni J., (2019), Stratégie - Le manuel du management stratégique, 11ème édition, Vuibert, Paris.

Gerry J., Scholes K., Fréry F., (2020), Stratégique, 12ème éd., Pearson Education, Paris.

Garette B., Durand R., Dussauge, P., Lehmann Ortega L., Leroy F., (2019), Strategor, 8ème éd Dunod, Paris.

Thiétart R.A. Xuereb J.M., Barthélémy J., Donada C. Van Wijk, G., (2015), Stratégies : Concepts, méthodes, mise en oeuvre, Dunod, 3ème édition, Paris.

### Comment citer ce cours ?

Introduction à la gestion, 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.

### Figures

Figure 1. La chaîne de valeur des entreprises.....	3
Figure 2. L'analyse des ressources et compétences .....	7
Figure 3. Le modèle VRIN .....	8
Figure 4. La dimension cumulative du modèle VRIN .....	8

### Tableaux

Tableau 1. Exemple d'analyse systématique des ressources et compétences .....	10
---	----