

Management Stratégique

Saïd YAMI

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

ERFI/ISEM – Université Montpellier 1

Cours de Master 1

Plan du Module 4

Chap.4- Les modèles fondés sur les ressources et les compétences (Wernerfelt, 1984 – Barney, 1991)

1. RBV – CBV : le modèle
2. Les stratégies d'adéquation à l'environnement (*strategic fit*)
3. L'intention stratégique (*strategic intent*) (Hamel & Prahalad, 1994)
Avantages et limites du modèle

Chap.4- Les modèles fondés sur les ressources et les compétences

RBV¹ – CBV²

L'approche fondée sur les ressources considère que **l'entreprise, plus que l'industrie, constitue le niveau pertinent d'analyse** pour expliquer la performance (Barney, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984). L'organisation est réhabilitée en tant qu'acteur.

Dans cette perspective, **les firmes sont capables d'accumuler des ressources et des compétences qui se transforment en avantage sur les concurrents si elles sont rares, créatrices de valeur, non substituables et difficiles à imiter** (Barney, 1991; Dierickx et Cool, 1989).

Ce type d'approche s'est originellement intéressé aux ressources d'une entreprise en particulier. Les arguments de complémentarité de ressources et de capacités entre firmes, ainsi que la disponibilité sur le marché de certaines ressources, justifiaient alors les **stratégies de coopération**.

Depuis, certains travaux empiriques sont allés plus loin en développant l'étude des **ressources au sein du réseau interorganisationnel** pour finalement considérer celui-ci comme étant le niveau pertinent pour appréhender la localisation des ressources et compétences (Afuah, 2000).

1. RBV / CBV : le modèle

Références:

Wernerfelt B. (1984), A resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, vol.5, n°2, pp.171-180

Barney J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, vol. 17, pp.99-120

La firme n'est plus conçue comme un portefeuille de produits/marchés, mais comme **un portefeuille de ressources**. Ce ne sont plus les besoins des clients qui déterminent la stratégie, mais les ressources et les compétences que l'entreprise possède. **L'avantage concurrentiel est à rechercher en interne**.

Les ressources et compétences s'expriment à travers certains **savoirs** (savoir usiner, savoir-distribuer, savoir-maîtriser un haut de qualité...).

¹ RBV : *Resource based View*

² CBV : *Competence based View*

Les ressources sont des actifs possédés de façon permanente ou contrôlés par la firme en vue de concevoir et de mettre en œuvre sa stratégie.

On distingue les 6 catégories suivantes:

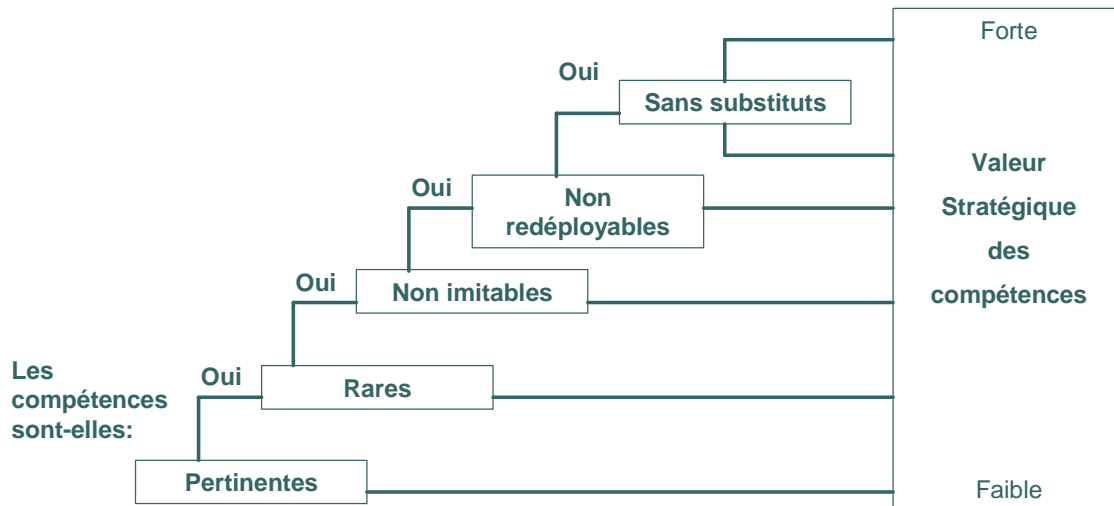
- Ressources financières (CAF, taux d'endettement, volume de TR...)
- Ressources humaines (nombre de salariés, niveau de qualification, expérience, intelligence...)
- Ressources physiques (sites de production et leur localisation géographique, terrains, stocks...)
- Ressources organisationnelles (systèmes d'information, normes ISO, procédures, mécanismes de coordination...)
- Ressources technologiques (savoir-faire, brevets...)
- Ressources réputationnelles (marques, notoriété...)

Les compétences désignent la capacité organisationnelle de déployer les ressources sous forme de combinaison pour atteindre un objectif. Ce qui implique l'idée d'un apprentissage en combinant plusieurs ressources.

Terme	Définition	Exemple (athlétisme)
Capacité stratégique	Capacité à faire ce qui est nécessaire pour survivre et prospérer, grâce aux ressources et compétences de l'organisation	Capacité physique correspondant à l'épreuve d'athlétisme choisie
Ressources requises	Ressources nécessaires pour répondre aux exigences minimales des clients et donc pour pouvoir poursuivre son activité	Un physique athlétique Suivi médical Infrastructures d'entraînement Nourriture et compléments alimentaires
Compétences nécessaires	Activités et processus qui permettent de répondre aux exigences minimales des clients et donc de pouvoir poursuivre son activité	Entraînement individuel Régime alimentaire Physiothérapie
Ressources uniques	Ressources qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel et qui sont difficiles à obtenir ou à imiter	Un cœur et des poumons exceptionnels Une certaine taille ou un certain poids Un entraîneur de premier plan mondial
Compétences fondamentales	Activités qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel et qui sont difficiles à obtenir ou à imiter	Une combinaison de ténacité, d'entraînement et d'ambition

Les 5 tests d'évaluation de la valeur stratégique des compétences

La valeur stratégique des compétences peut être appréciée selon les critères de pertinence, rareté, non imitabilité, non redeploiyabilité³ et non présence de substituts (cf. figure ci-après)



Source: Puthod D. et Thévenard C. 1999 In Torrès 2000, p.229

Quelques exemples de compétences distinctives

Domaines	Ex. de compétences distinctives	Ex. d'entreprises
Ressources humaines	- savoir-faire en formation et en développement des RH rares	IBM
R&D	- Capacité de développer des produits entièrement nouveaux	Sony
Conception	- Originalité du design et esthétique industrielle	Apple
Logistique	- Capacité d'optimiser les coûts de logistique et d'approvisionnement	Carrefour
Fabrication	- Flexibilité de l'outil et rapidité de réponse - Production de masse pour un service de masse	Benetton Mc Donald
Vente et distribution	Maîtrise d'un réseau de détaillants en propre	Louis Vuitton
Marketing	Création et gestion des marques	L'Oréal
Service	- Service complet accompagnant le produit, de l'étude jusqu'à l'entretien - service après vente	Decaux Darty

Source : Adapté de Atamer T. et calori R., 1993, p.364

³ La redéployabilité signifie que les mêmes ressources vont servir à d'autres usages.

2. Les stratégies d'adéquation à l'environnement (*strategic fit*)

Une des principales implications de la RBV est d'inciter les entreprises à **se recentrer sur leur métier de base**.

De très nombreux groupes industriels ont adopté des stratégies de recentrage après avoir atteint les limites de la croissance par diversification.

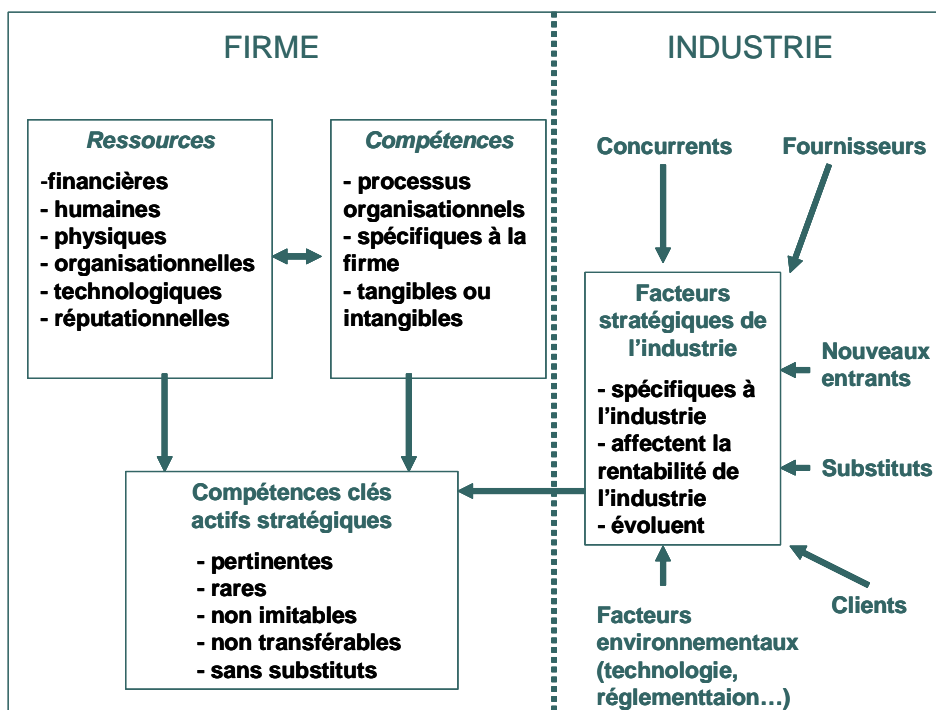
Mais, le danger de cette méthode d'analyse est le **risque de myopie stratégique**.

La prise en compte des ressources et des compétences ne doit pas amener à ignorer les évolutions de l'environnement susceptibles de modifier le jeu concurrentiel et donc la valeur des ressources de la firme. Une compétence n'est stratégique que si elle correspond aux attentes du secteur qui est prêt à la valoriser.

D'où la nécessité d'une **conception interactive entre l'analyse interne des ressources de la firme et l'analyse externe du secteur**.

L'analyse du secteur doit se faire de manière subjective, en fonction des ressources et compétences de la firme : l'objectif n'est plus l'évaluation de l'intensité concurrentielle et l'identification d'une position stratégique favorable, mais la **mise en évidence de ressources et de compétences qui seront susceptibles de fonder un avantage concurrentiel**.

Le modèle synthétique firme / industrie



Source: Torrès, 2000, p.233

3. L'intention stratégique (*strategic intent*)

Référence :

Hamel G. et Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business Review, juillet-août

Au contraire des approches porteriennes (jugées trop défensives et à usage exclusif des entreprises dominantes), l'intention stratégique (cf. Hamel & Prahalad, 1994) suppose une **vision volontariste et offensive de la stratégie d'entreprise.**

Pour réussir, une entreprise ne doit pas s'adapter à son environnement mais le changer, le transformer à son profit. L'art du stratège est de modifier les règles du jeu concurrentiel et non de s'y conformer. Le changement n'est plus une contrainte mais un objectif (cf. le modèle des entreprises japonaises et la notion de *kaizen*).

Selon Hamel & Prahalad, le point de départ de la stratégie est l'intention, c'est-à-dire la vision ou la représentation que l'entreprise se fait de son avenir. La stratégie ne se conçoit pas sans intentionnalité. L'intention stratégique se comprend comme une **ambition permanente de compétitivité partagée par les membres de l'organisation et non directement reliée aux ressources actuelles de l'entreprise.** L'intention est une ambition de long terme, une aspiration formulant ce que l'entreprise veut devenir dans un horizon lointain. L'intention stratégique est un rêve démesuré qui permet de fixer un point de repère face à un environnement turbulent tout en créant une tension créatrice de valeur et de changement. L'intention stratégique est le moteur du changement et de la transformation de l'environnement.

L'intention stratégique produit 2 effets :

- Un « **effet de tension** » qui engendre un sentiment d'incompétence. Ce sentiment doit amener l'entreprise à repenser ses cadres de référence pour proposer des stratégies innovantes. La vision du dirigeant conduit à identifier les ressources et compétences manquantes pour parvenir au développement futur souhaité ;
- Un « **effet de levier** » qui génère le besoin de maximiser l'usage des compétences centrales.

Selon Hamel & Prahalad, **l'entreprise doit atteindre sa vision en s'appuyant sur son portefeuille de compétences clés**, car il constitue un repère stable pour l'entreprise. Ce processus se traduit généralement par des **stratégies de transformation**, destinées à remettre en cause les fondements du jeu concurrentiel. La vision conduit à un **usage intensif des compétences et à un renouvellement** de celles-ci. La transformation provient du fait que l'entreprise impose ses propres FCS.

En définitive, les choix stratégiques dépendent d'une ambition bien avant que n'apparaissent les moyens de l'atteindre.

L'entreprise doit être capable de se créer un destin singulier pour amorcer un processus d'apprentissage et d'acquisition des compétences manquantes.

Avantages et limites du modèle

Idée intéressante, mais quelle dimension stratégique? (cf. Priem & Butler, 2001 qui ont qualifié la RBV de « tautologique » et la réponse de Barney, 2001).

En effet, seul un modèle favorisant une démarche prospective et projective peut être qualifié de stratégique.

Traiter le réseau interorganisationnel comme unité pertinente limite l'analyse à **l'observation d'une situation (le réseau) dans laquelle l'entreprise est, de toute manière, déjà impliquée.**

La capacité de projection est relativement faible puisque l'analyse se réduit à identifier les ressources détenues ou non par le réseau.

Les options stratégiques concernent donc **uniquement la définition des frontières du réseau** : faut-il intégrer un nouveau partenaire qui dispose de ressources dont le réseau ne dispose pas ?

Le modèle risque alors de ne plus permettre **la prise en compte de l'autonomie stratégique des entreprises** ; ce qui, paradoxalement, **remet en cause le niveau d'analyse retenu** par l'approche fondée sur les ressources.