



DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Responsable du cours: Dr. Hamza AIB

EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg (France)

Université de M'sila (Algérie)

CHAPITRES:

1. Fondamentaux de la stratégie
2. Analyse du macroenvironnement
3. Analyse du secteur d'activité
- 4. La capacité stratégique**
5. Les parties prenantes et le gouvernement d'entreprise
6. L'histoire et la culture

Chapitre IV. La capacité stratégique

OBJECTIFS

- Identifier les ressources et les capacités organisationnelles et comment elles sont liées aux stratégies des organisations;
- Expliquer comment obtenir un avantage concurrentiel durable à partir des ressources robustes, rares, inimitables et du support organisationnel;
- Diagnostiquer les ressources et les capacités en utilisant les outils d'analyse VRIO et de la chaîne de valeur, la cartographie des systèmes d'activité, l'étalonnage (benchmarking) et l'analyse SWOT;
- Comprendre comment les ressources et les capacités peuvent être développées à partir des capacités dynamiques.

Chapitre IV. La capacité stratégique

INTRODUCTION

Les chapitres 2 et 3 ont démontré le rôle de l'environnement externe d'une organisation et comment il peut créer des opportunités et des menaces stratégiques.

Mais :

Ce n'est pas uniquement l'environnement externe qui face la stratégie.

Exemple: Les automobiles berlines:

- BMW : Relativement en succès constant;
- Chrysler : Difficile à maintenir sa position concurrentielle;
- SAAB : Sortie du marché (même si elle a été rachetée par d'autres entreprises).

4.1. Les fondements de la capacité stratégique

RÔLE :

La capacité stratégique d'une organisation contribue à sa survie de long terme et potentiellement la capacité développer des produits de pointe et design pour le grand public à l'avantage concurrentielle.

DEFINITION :

La combinaison de ressources et de compétences dont l'entreprise a besoin pour exister à court terme dans un secteur donné et pour perdurer et prospérer à long terme.

EXEMPLES :

BIC : Capacité à produire des petits objets en plastique moulé jetables.

Apple : Capacité à développer des produits de pointe et design pour le grand public.

4.1. Les fondements de la capacité stratégique (2)

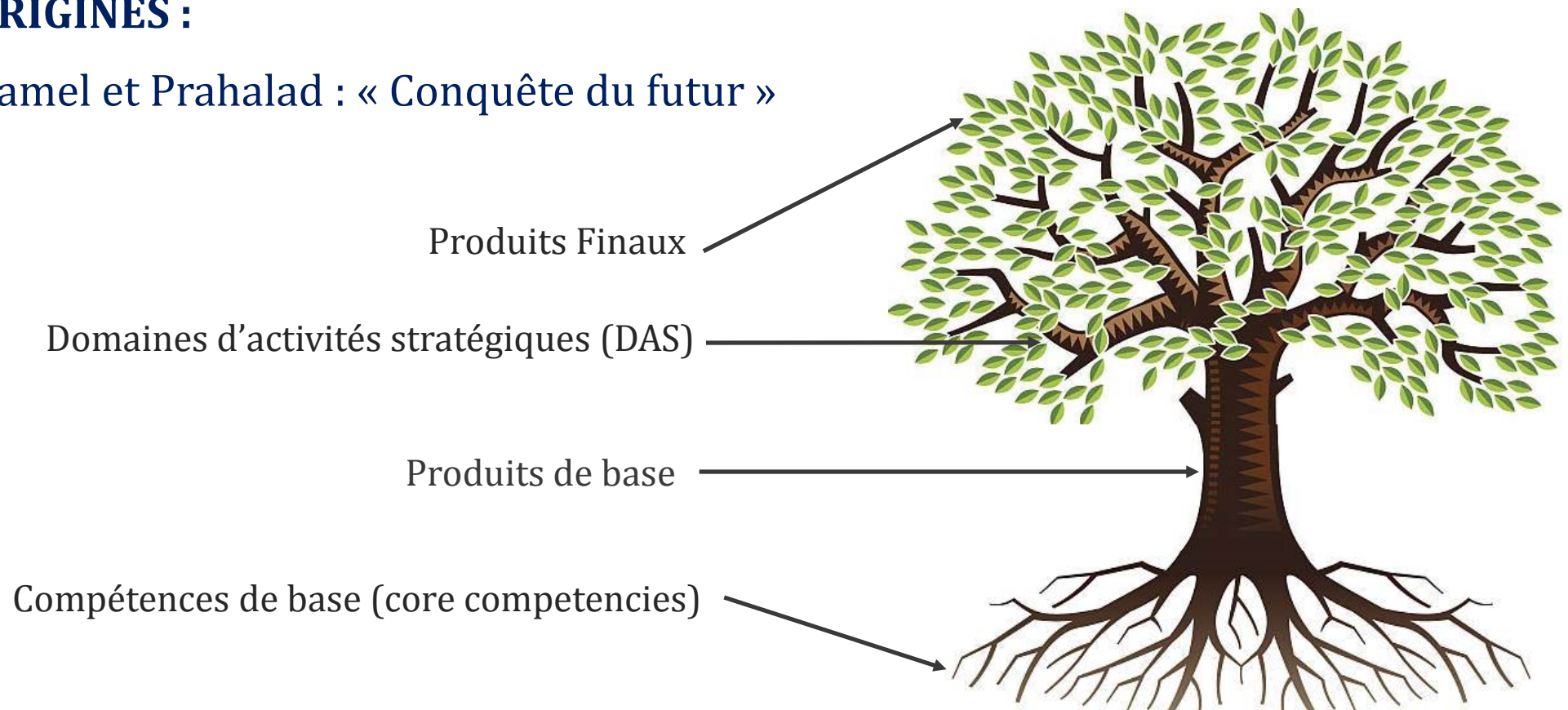
ORIGINES :

- Théories évolutionnistes des organisations : Elle considère les processus organisationnels comme un ensemble de routines ancrées dans la mémoire de l'entreprise.
- Grant, Nelson ou Winter : Ces routines sont une forme de mise en œuvre quasi automatique des processus dans l'entreprise, et donc, cela les rend difficiles à reproduire par les concurrents.
- Travaux fondateurs d'Edith Penrose (1959) qui considère l'entreprise plus que l'industrie comme le niveau pertinent d'analyse pour expliquer la performance.
- Barney (1991) : VRIN
- Barney & Hesterly : VRIO

4.1. Les fondements de la capacité stratégique (3)

ORIGINES :

Hamel et Prahalad : « Conquête du futur »



4.1. Les fondements de la capacité stratégique (4)

L'AVANTAGE CONCURRENTIEL :

La capacité à exploiter au mieux et différemment ses ressources et compétences que ses concurrents.

QUE VEUT DIRE PAR LES RESSOURCES ?

Ce sont es actifs détenus de façon permanente par l'entreprise qui lui permettent de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance.

4.1. Les fondements de la capacité stratégique (5)

TYPES DE RESSOURCES :

1. Ressources tangibles (matérielles) : Ressources physiques (terrains, bâtiments, machines, stock), ressources financières (capacité d'autofinancement, capacité d'endettement) etc.
2. Ressources intangibles (immatérielles) :
 - Ressources technologiques (savoir-faire, des marques, des brevets);
 - Ressources commerciales (comme la réputation), les relations avec la clientèle;
 - Ressources humaines liées à la dynamique d'équipe, à des flexibilités, à une capacité d'échanger des informations;
 - Ressources organisationnelles (systèmes d'informations, bases de données, normes ISO, qui sont des mécanismes de coordination potentiels pour l'entreprise).

4.2. Les VRIO des ressources et les compétences

DIFFERENCE ENTRE LES RESSOURCES ET LES COMPETENCES :

- Les ressources : C'est ce que l'entreprise possède.
- Les compétences : C'est ce qui constitue à la fois des savoirs et des savoir-faire de l'entreprise. Ce sont des activités qui permettent donc de combiner différentes ressources (les compétences sont ce que l'entreprise fait avec les ressources).

Exemple :

UPS : Compétence en logistique;

Nespresso : Compétence en marketing;

Apple : Compétence en interface homme-machine et en R&D

4.2. Les VRIO des ressources et les compétences (2)

Il faut que l'entreprise identifie ses ressources et ses compétences, et surtout qu'elle les distingue des ressources uniques, stratégiques, et les compétences distinctive (compétences fondamentales – cœurs – core).

POUR CELA :

1. Il convient d'identifier les ressources et compétences qualifiées de seuils, c'est-à-dire celles qui sont indispensables pour exister, pour survivre dans un secteur donné, mais qui ne sont pas distinctives.

Exemple :

Pour fabriquer du jus ultra-frais, il faut posséder de fruits frais, machines à presser bouteilles, de l'eau, personnels, machines d'embouteillage, capital financier, etc.

Les compétences de seuils, chaîne de production du jus, outils de gestion, etc.

4.2. Les VRIO des ressources et les compétences (3)

2. Identifier les ressources uniques tels que de fruits « bio », tubes à froid de haute pression, etc.

Les compétences cœur : Savoir-faire familial transmis de génération à une autre génération, connaissance des méthodes qui assure plus de longévité pour la consommation.

RESULTAT: AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE.

4.2. Les VRIO des ressources et les compétences (4)

Peteraf (1993) suggère qu'il existe quatre conditions de marché nécessaires pour obtenir un avantage concurrentiel durable :

1. Les entreprises concurrentes ne disposent pas des mêmes facteurs pour assurer leurs activités, et donc sont capables de valoriser des facteurs de production supérieurs. C'est ce qu'on appelle les « rentes ricardiennes » ou une position de marché avantageuse. Ce sont des monopoles locaux, ou au contraire des stratégies de différenciation liées à ce que l'on appelle des « rentes monopolistiques ».
2. Les mécanismes isolants qui empêchent les concurrents de reproduire la stratégie gagnante ou d'en éliminer les gains. Ce sont les limites ex-post.
3. Les facteurs de production ne peuvent pas toujours s'acheter ou se vendre sur un marché (mobilité des facteurs est imparfaite).
4. Les configurations de ressources permettant d'établir un avantage concurrentiel ne sont pas connaissables a priori. Ce sont les limites ex-ante.

4.2. Les VRIO des ressources et les compétences (5)

CRITERES DES RESSOURCES STRATEGIQUES ET DES COMPETENCES DISTINCTIVES :

C'est le modèle VRIN (Barney, 1991) ou VRIO (Barney & Hesterly, 2006):

- Valeur (V) : Si elles ont de la valeur perçue par les clients;
- Rare (R) : Si elles sont rares, c'est-à-dire qu'il n'y a que quelques entreprises qui les possèdent;
- Inimitable (I) : Si elles sont difficiles à imiter par les concurrents, c'est-à-dire que l'imitation va impliquer un coût.
- Non-substituables (N), c'est-à-dire qu'il n'existe pas d'autres ressources ou compétences qui pourraient venir remplacer les ressources et compétences existantes.
- Organisable : La qualité de l'organisation même de la ressource et de la compétence au sein de l'entreprise.

Exemple : Starbucks. Une de ses compétences fondamentales consiste à créer une ambiance unique dans ses magasins en termes de design, d'atmosphère, de musique, de qualité des employés.

4.3. Le diagnostic des ressources et des compétences

4.3.1. Analyse VRIO

L'analyse VRIO aide à évaluer si, comment et à quel degré une entreprise possède des ressources et des capacités ayant de la valeur, rares, inimitables, non substituables, et ayant un soutien organisationnel.

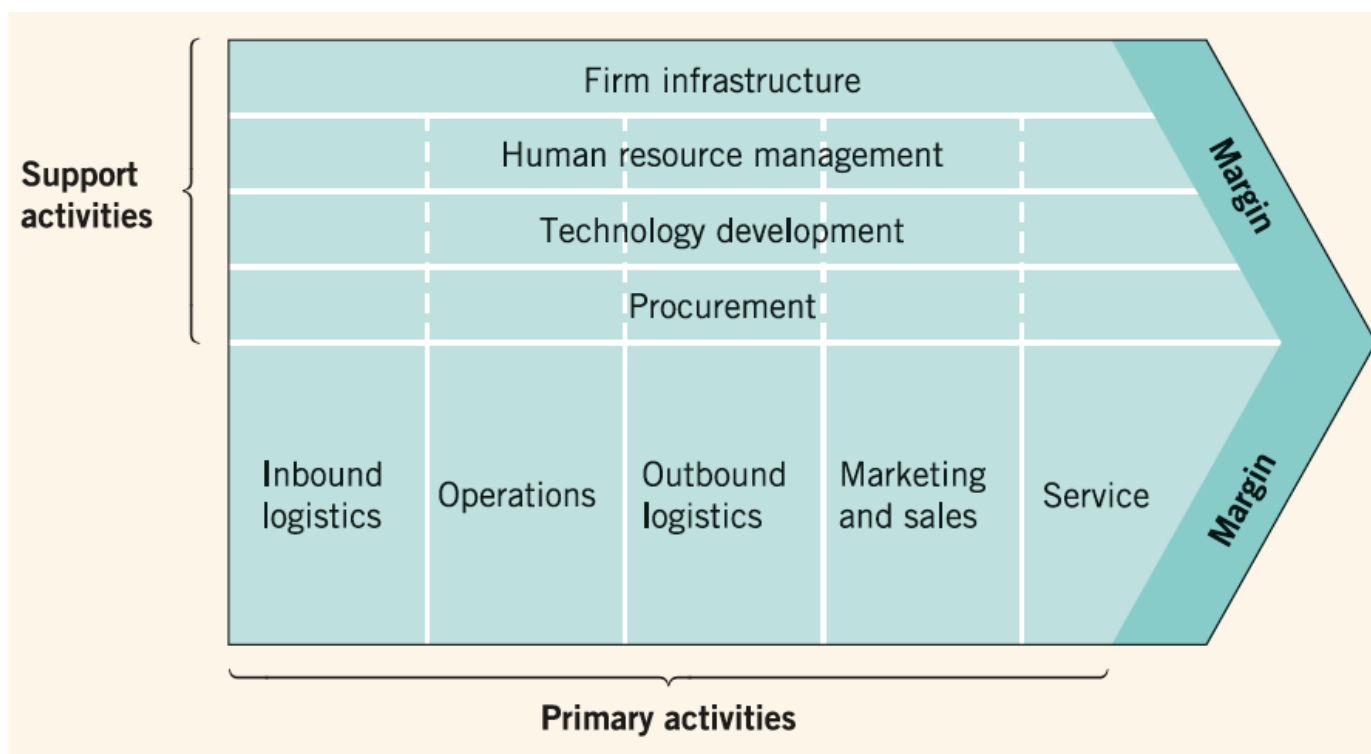
Is the resource or capability . . .				Competitive implications
valuable?	rare?	inimitable?	supported by the organisation?	
No	–	–	No	Competitive disadvantage
Yes	No	–	↕	Competitive parity
Yes	Yes	No	↕	Temporary competitive advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained competitive advantage

Source: Adapted from J.B. Barney and W.S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson Education, 2012.

4.3. Le diagnostic des ressources et des compétences

4.3.2. La chaîne de valeur

La chaîne de valeur permet d'identifier de manière systématique les catégories des activités d'une entreprise qui créent ensemble la valeur pour le client.



Source : Porter (1985)

4.3.2. La chaîne de valeur (2)

Activités principales (fonctions primaires) :

- 1. Logistique interne :** Elle comporte notamment la gestion des matières premières et des autres marchandises qui sont réceptionnées par l'entreprise, et qui viennent de fournisseurs externes. Elles sont stockées jusqu'à leur utilisation en phase de production ou d'assemblage. Les moyens de production sont ainsi disponibles au sein de l'entreprise et, donc, cela demande de la manutention, un certain contrôle des stocks et une gestion des relations avec les fournisseurs.
- 2. Production :** les biens sont ici fabriqués ou assemblés pour former des produits finis.
- 3. Logistique externe :** Elle repose essentiellement sur l'envoi des produits vers les grossistes ou les distributeurs, voire directement vers les consommateurs.
- 4. Commercialisation (marketing et vente) :** son offre pour satisfaire les besoins de ses clients cibles. Il s'agit des activités associées à la fourniture de moyens par lesquelles la clientèle est incitée à acheter un produit ou un service.

4.3.2. La chaîne de valeur (3)

ACTIVITES PRINCIPALES (FONCTIONS PRIMAIRES) :

- 1. Logistique interne** : Elle comporte notamment la gestion des matières premières et des autres marchandises qui sont réceptionnées par l'entreprise, et qui viennent de fournisseurs externes. Elles sont stockées jusqu'à leur utilisation en phase de production ou d'assemblage. Les moyens de production sont ainsi disponibles au sein de l'entreprise et, donc, cela demande de la manutention, un certain contrôle des stocks et une gestion des relations avec les fournisseurs.
- 2. Production** : les biens sont ici fabriqués ou assemblés pour former des produits finis.
- 3. Logistique externe** : Elle repose essentiellement sur l'envoi des produits vers les grossistes ou les distributeurs, voire directement vers les consommateurs.

4.3.2. La chaîne de valeur (4)

ACTIVITES PRINCIPALES (FONCTIONS PRIMAIRES) :

4. **Commercialisation (marketing et vente)** : son offre pour satisfaire les besoins de ses clients cibles. Il s'agit des activités associées à la fourniture de moyens par lesquelles la clientèle est incitée à acheter un produit ou un service. Elle va porter sur la publicité, la promotion, la gestion des forces de vente, la fixation des prix ou l'analyse des canaux de distribution.
5. **Services** : Il s'agit de tous les services visant à accroître ou à maintenir la valeur perçue du produit par le client, tels que l'installation du produit, les services après-vente, la formation liée au produit ou d'autres services.

4.3.2. La chaîne de valeur (5)

ACTIVITES DE SOUTIEN (FONCTIONS SUPPORTS) :

1. **Approvisionnement** : L'entreprise doit se fournir et donc acheter des moyens de production : des matières premières, des marchandises, ou des fournitures diverses. Cette fonction va tenter en fait d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour tous ces achats.
2. **Développements technologiques** : Cela englobe les systèmes d'informations, la R&D, la gestion des connaissances dans l'entreprise ou encore la gestion des relations avec ses clients à travers un CRM.
3. **Gestion des ressources humaines** : La GRH porte sur plusieurs aspects : le recrutement, l'embauche, la formation, le développement personnel, la rémunération, ou voire encore la gestion de carrière.
4. **Infrastructure de l'entreprise** : Un ensemble de procédures de planification ou de contrôle. On retrouve aussi la direction générale, la comptabilité, le service juridique, le service financier, le service relations publiques ou encore le service de contrôle de qualité.

4.3.2. La chaîne de valeur (6)

QUEL EST L'INTERÊT DE DECOMPOSER L'ENTREPRISE EN AP et AS ?

L'intérêt majeur, c'est de mieux repérer où se trouvent réellement les sources d'avantage concurrentiel de l'entreprise.

1. D'identifier les activités qui contribuent le plus à la création de valeur pour le client.
2. Comparer la valeur créée par chaque activité à ce qu'elle coûte pour veiller à ce qu'il y ait un écart positif.
3. Comparer la chaîne de valeur d'une entreprise à celles de ses concurrents, afin de repérer ce qui est différent et similaire. Il est important de prendre compte que de nombreuses entreprises dégagent un avantage concurrentiel, non pas sur un maillon de cette chaîne de valeur, mais sur la maîtrise des liens entre les maillons de la chaîne. Ce savoir-faire est beaucoup plus difficile à imiter par les concurrents.
4. Aider à la décision des activités à garder on appelle cela l' « internalisation » ou des activités à faire faire par les autres, c'est l'externalisation (exemple : Nike).

4.3.3. Le système de valeur (la filière industrielle)

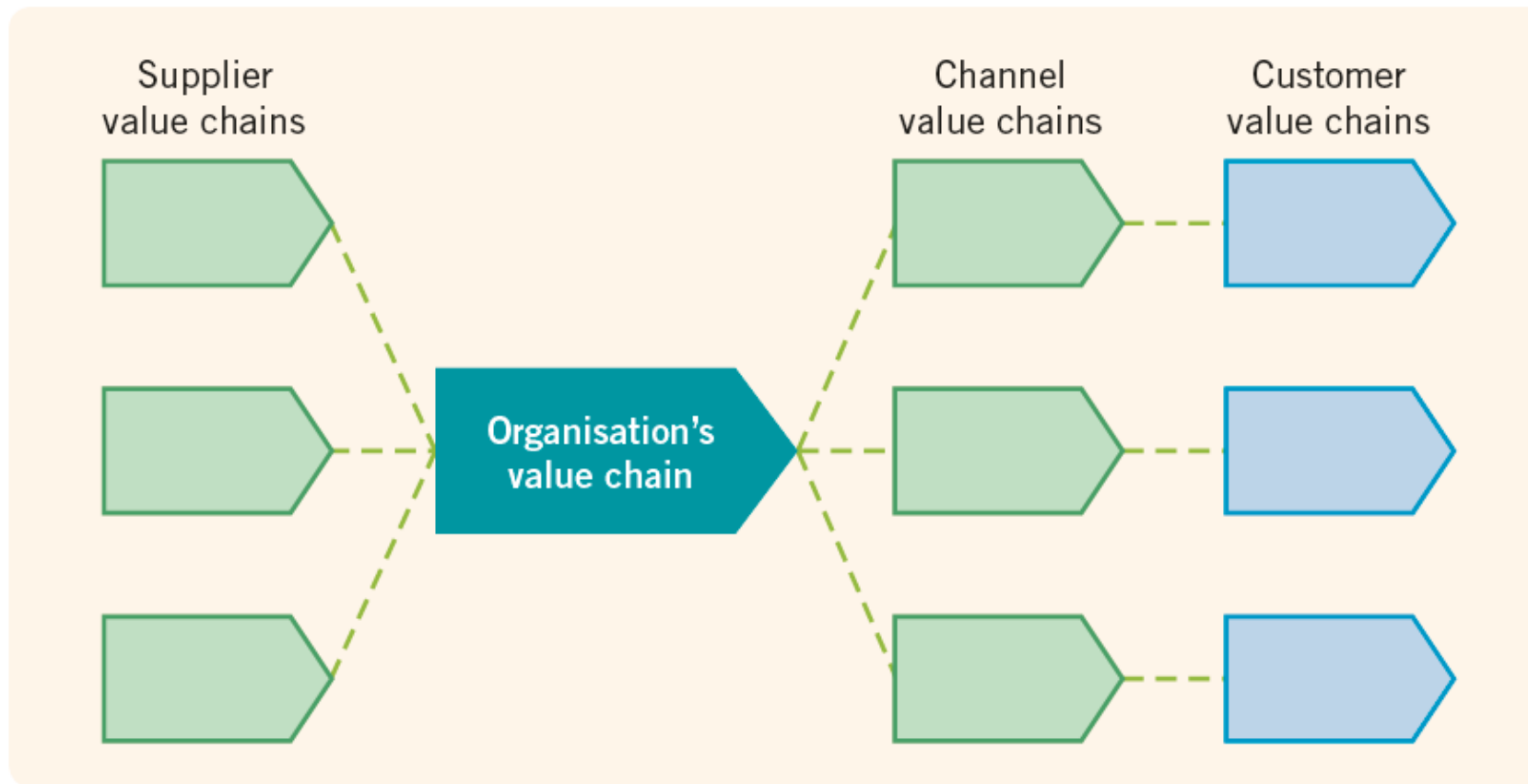
4.3.3. Le système de valeur

Il représente l'ensemble des relations inter-organisationnelles entre entreprises, nécessaires pour la création d'un produit ou d'un service, c'est-à-dire l'ensemble des acteurs économiques, des fournisseurs jusqu'au client final, qui vont intervenir dans la réalisation d'un produit ou d'un service.

Explication : Un ensemble de chaînes de valeur mises les unes derrière les autres. La chaîne de valeur du fournisseur, qui est liée à la chaîne de valeur de l'entreprise étudiée, qui elle-même s'articule à la chaîne de valeur des distributeurs, qui eux-mêmes vont être articulés à la chaîne de valeur du client. Il convient donc d'être attentif à la capacité qu'a l'entreprise de repérer les gisements de valeur dans la filière et de contribuer à la création de valeur dans cette filière, sans quoi les fournisseurs directs en amont ou les clients en aval pourraient décider de faire eux-mêmes le travail. Par exemple, l'essor d'internet a modifié de nombreuses filières industrielles et amené une reconfiguration de plusieurs chaînes de valeur par la numérisation des processus.

4.3.3. Le système de valeur (la filière industrielle) (2)

Le système de valeur



Source : Porter (1985)

4.3.4. Le benchmarking

Le benchmarking est utilisé comme un moyen pour comprendre comment une entreprise se compare à une autre.

LES TROIS APPROCHES DU BENCHMARKING :

1. **Le benchmarking d'un secteur (industrie)** : Standards de la performance peuvent être collectés de la comparaison des performances des entreprises dans la même industrie.
2. **Le benchmarking d'un groupe stratégique** : Standards de la performance peuvent être collectés de la comparaison des performances des entreprises dans le même groupe stratégique.
3. **Le benchmarking du meilleur de la classe (Best-in-class)** : Standards de la performance peuvent être collectés de la comparaison de la meilleure performance de la classe afin de dépasser certaines limites.

4.3.4. Le benchmarking (2)

L'importance du benchmarking (étalonnage) n'est pas dans la comparaison, mais plutôt dans l'effet que cette comparaison pourrait avoir sur la révision des ressources et des capacités soulignant la performance. Mais cela a deux **limites** **potentielles** :

- Comparaisons de surface : Si la comparaison est limitée aux sorties, elle n'identifier pas les raisons de la performance en termes des ressources et des capacités.
- Réalisation simple de la parité concurrentielle : Le benchmarking permet peut aider une entreprise à développer les capacités et à créer la valeurs de la même manière de ses concurrents et du meilleur de la classe. Cependant, la meilleure performance que l'entreprise peut prévoir de cet exercice est à réaliser une rivalité concurrentielle. Mais pour garder une rivalité concurrentielle, l'entreprise doit développer ses ressources et ses capacités distinctives.

4.4. L'analyse SWOT

L'analyse SWOT offre un résumé général des forces et des faiblesses, explorées dans l'analyse des ressources et des capacités, et des opportunités et des menaces explorées dans l'analyse de l'environnement.

Cette analyse peut aider l'organisation à générer les options stratégiques.

Mais l'exercice SWOT a deux **dangers** majeurs:

- 1. Listing :** Il peut générer une longue liste des SWOT, où il est difficile les points les importants et les points les moins importants (problème de priorisation). Il existe des règles qui peut aider :
 - Focaliser sur les forces et les faiblesses qui diffèrent en termes relatives des concurrents, et laisser les points dont l'organisation est en parité avec les autres;
 - Focaliser sur les opportunités et les menaces qui sont directement liées à l'industrie et laisser facteurs généraux et globaux;
 - Résumer le résultat et dessiner des conclusions concrètes.

4.4. L'analyse SWOT (2)

2. Un résumé, et non pas un substitut :

L'analyse SWOT est outil important mais simple. Elle aide à résumer et à consolider les analyses du macro-environnement, du secteur d'activités et des ressources et compétences. Ce n'est un substitut ces analyses. Les dangers sont :

- L'absence de d'une analyse profonde aboutit les managers à dépendre des visions préconçues, héritées et biaisées.
- Le manque de spécificité : L'identification des points généraux n'explique pas les raisons soulignées de ces points.

L'analyse SWOT aide l'organisation à focaliser sur la discussion sur les options stratégiques et sur le degré auquel l'organisation est capable de supporter ces stratégie. Pour cela, on peut appliquer la matrice TOWS.

4.4. L'analyse SWOT (3)

Matrice TOWS (Weihrich, 1982)

		Internal factors	
		Strengths (S)	Weaknesses (W)
External factors	Opportunities (O)	SO Strategic options Generate options here that use strengths to take advantage of opportunities	WO Strategic options Generate options here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
	Threats (T)	ST Strategic options Generate options here that use strengths to avoid threats	WT Strategic options Generate options here that minimise weaknesses and avoid threats

Source : Johnson et al. (2016)

4.5. Les capacités dynamiques

David Teece (University of Barkley)

Les capacités dynamiques est la capacité d'une organisation à renouveler et à recréer ses ressources et capacités afin de rencontrer les besoins des environnement qui changent.

4.5.1. LES TROIS TYPES GENERIQUES DES CAPACITES DYNAMIQUES :

1. Sentir – Les compétences sont valorisées mais incomprises : L'organisation doit constamment scanner, chercher et explorer les opportunités dans plusieurs marchés et technologies.

Exemple : Microsoft, spécialiste des systèmes d'opération PC, a senti les menaces et les opportunités des tablettes et des smartphones.

4.5.2. Les trois types génériques des capacités dynamiques

2. Saisir – Les compétences ne sont pas valorisées : L'organisation saisie et adresse l'opportunité et les menaces à travers des produits ou des services, des processus, etc.

Exemple : Microsoft a lancé ses propres tablettes, logiciels, surfaces, et en acquérant Nokia (Microsoft Lumia actuellement).

3. Reconfigurer – Les compétences sont reconnues et valorisées : Adresser une opportunité peut exiger le renouvellement et la reconfiguration des capacités organisationnelles et des investissements en technologies, en fabrication et en marchés.

Exemple : La route de tablettes, de smartphones et de logiciels et applications de Microsoft exige des changements majeurs des ressources et capacités actuelles.

4.5.2. Le développement des capacités dynamiques

1. Développement interne des capacités dynamiques: Il existe des différentes façons:

- **Construction et recombinaison des capacités :** Créer entièrement des nouvelles capacités qui aboutit à l'avantage concurrentiel exige des compétences entrepreneuriales et intra-preneuriales.
- **Intensification des capacités :** L'organisation peut identifier des ressources et capacités dans une espace donnée (exemple: service après-vente) dans une unité d'affaire géographique d'une EMN, qui ne sont présentes dans les autres unités.
- **Extension des capacités :** L'organisation peut voir l'opportunité de construction des nouveaux produits ou services à partir de ses capacités existantes

4.5.2. Le développement des capacités dynamiques (2)

2. Le développement externe des capacités dynamiques : Par le développement en relations externes telles que les joint-ventures, les alliances, les licences, etc.

3. Cessation des activités : Par l'externalisation, liquidation des activités non stratégiques, etc.

4. Développement de la conscience : L'avantage concurrentiel dépend de la mise à jour des activités. Les managers et les employés doivent être conscients de l'importance des mises à jour. Cela repose inclut les politiques des managers, la formation et le développement, développement de la conscience des employés de comment ils contribuent à l'avantage concurrentiel.