

STRATÉGIE

ANALYSE STRATÉGIQUE ET MANAGEMENT DYNAMIQUE

SEANCE 1 : Fondamentaux de la stratégie d'entreprise : vision, mission, objectifs

SEANCE 2 : Analyse externe : environnement, concurrence, tendances, opportunités

SEANCE 3 : Analyse interne : ressources, compétences, culture, valeur

SEANCE 4 : De l'Analyse au diagnostic stratégique

SEANCE 5 : Stratégies globales et de domaine : coûts, différenciation, focalisation

SEANCE 6 : Piloter l'exécution et accompagner la transformation

SEANCE 7 : Transformer une stratégie en comportements durables

SEANCE 8 : Piloter dans un environnement incertain

Analyse interne

Pourquoi deux entreprises comparables obtiennent-elles des performances différentes ?



Deux entreprises évoluant dans le même environnement peuvent obtenir des résultats très différents. La différence provient souvent de leurs ressources, de leurs compétences et de leur capacité à créer durablement de la valeur.

Changement de perspective

Lors de la séance précédente, nous avons étudié :

- les opportunités ;
- les menaces ;
- les évolutions du marché ;
- les attentes des clients ;
- les transformations technologiques.

Nous avons observé l'entreprise... depuis l'extérieur.

Aujourd'hui, nous allons inverser complètement notre regard.

Une question fondamentale

Imaginez deux entreprises :

- même marché ;
- mêmes clients ;
- mêmes réglementations ;
- mêmes fournisseurs ;
- mêmes contraintes économiques.

Pourtant :

- ✓ l'une est très performante ;
- ✗ l'autre rencontre des difficultés.

Pourquoi ?

La réponse se trouve probablement... à l'intérieur de l'entreprise.

L'objectif de cette séance

Nous allons découvrir :

- les ressources stratégiques ;
- les compétences distinctives ;
- la culture d'entreprise ;
- la création de valeur ;
- le modèle VRIO.

L'analyse interne complète naturellement le diagnostic externe étudié lors de la séance précédente.

Pourquoi analyser les ressources internes ?

Identifier les véritables leviers de performance



Une entreprise ne crée pas de valeur uniquement grâce à son environnement. Sa performance dépend avant tout de sa capacité à mobiliser efficacement ses ressources et à les transformer en avantages concurrentiels durables.

Les ressources : le patrimoine stratégique de l'entreprise

Toute entreprise dispose de ressources qu'elle mobilise pour atteindre ses objectifs :

- ressources financières ;
- ressources humaines ;
- équipements industriels ;
- technologies ;
- données ;
- marque et réputation ;
- savoir-faire.

Toutes les ressources n'ont cependant pas la même valeur stratégique.

Posséder n'est pas suffisant

Deux entreprises peuvent disposer :

- des mêmes machines ;
- des mêmes logiciels ;
- d'un budget comparable ;
- d'effectifs similaires.

Pourtant, leurs résultats peuvent être très différents.

La différence provient de la manière dont ces ressources sont organisées, combinées et exploitées.

Le rôle du consultant

Lors d'un diagnostic interne, le consultant cherche à répondre à trois questions :

- Quelles ressources possédons-nous ?
- Lesquelles créent réellement de la valeur ?
- Les concurrents peuvent-ils facilement les reproduire ?

L'objectif n'est pas de dresser un inventaire, mais d'identifier les ressources véritablement stratégiques.

Les ressources de l'entreprise

Des actifs tangibles... aux ressources immatérielles

Les ressources tangibles

Ce sont les ressources les plus visibles.

Elles regroupent notamment :

- les bâtiments et installations ;
- les équipements industriels ;
- les véhicules ;
- les outils de production ;
- les ressources financières ;
- les stocks ;
- les infrastructures informatiques.

Elles sont indispensables au fonctionnement de l'entreprise mais restent souvent relativement faciles à acquérir ou à reproduire.

Les ressources immatérielles

Elles sont généralement moins visibles mais beaucoup plus difficiles à copier.

Elles comprennent notamment :

- la marque ;
- la réputation ;
- les brevets ;
- les bases de données ;
- le savoir-faire ;
- la culture d'entreprise ;
- les relations clients ;
- la capacité d'innovation.

Ces ressources expliquent souvent les écarts de performance entre deux entreprises comparables.

Exemple : TECHFAB

Chez TECHFAB :

Ressources tangibles

- atelier automatisé ;
- robots collaboratifs ;
- ERP industriel ;
- capacité financière.

Ressources immatérielles

- expertise des équipes ;
- forte culture qualité ;
- relation de confiance avec les grands donneurs d'ordre ;
- expérience reconnue en automatisation industrielle.

Les ressources immatérielles constituent souvent les plus difficiles à reproduire par les concurrents.

Les ressources d'une entreprise ne se limitent pas à ses équipements ou à ses moyens financiers. Les ressources immatérielles constituent aujourd'hui les principaux leviers de différenciation et de création d'un avantage concurrentiel durable.



Les compétences de l'entreprise

Transformer les ressources en performance

Exemple : TECHFAB

TECHFAB possède :

- des robots industriels ;
- un ERP performant ;
- des techniciens qualifiés.

Sa véritable compétence réside dans sa capacité à :

- intégrer rapidement de nouvelles technologies ;
- conduire des projets industriels complexes ;
- coordonner les différents métiers ;
- garantir un haut niveau de qualité.

Ce n'est pas la technologie seule qui crée la performance, mais la manière dont elle est utilisée.



Ressources ou compétences ?

Les ressources représentent **ce que possède** une entreprise.

Les compétences correspondent à **ce qu'elle sait faire** avec ces ressources.

Une même ressource peut produire des résultats très différents selon la manière dont elle est utilisée.

La compétence naît de la combinaison des ressources, de l'organisation et de l'expérience.

Les compétences s'acquièrent progressivement

Une compétence stratégique repose sur :

- l'expérience accumulée ;
- la coopération entre les équipes ;
- les méthodes de travail ;
- les processus internes ;
- l'apprentissage collectif ;
- l'amélioration continue.

Elle ne peut pas être achetée instantanément.

Elle se construit dans la durée.

Une compétence ne correspond pas à une ressource isolée. Elle résulte de la capacité d'une entreprise à mobiliser, coordonner et valoriser durablement ses ressources pour créer de la valeur.

Les compétences distinctives

La véritable source de l'avantage concurrentiel

Toutes les compétences ne se valent pas

Une entreprise possède de nombreuses compétences. Certaines sont indispensables simplement pour exercer son activité :

- produire ;
- vendre ;
- acheter ;
- livrer ;
- gérer les stocks.

Ces compétences sont nécessaires, mais elles sont généralement communes à l'ensemble des concurrents.

Elles ne permettent donc pas de se différencier durablement.

Une compétence devient distinctive lorsqu'elle est...

Une compétence stratégique doit être :

- ✓ créatrice de valeur ;
- ✓ rare sur le marché ;
- ✓ difficile à imiter ;
- ✓ difficile à remplacer.

Elle permet à l'entreprise de proposer une offre différente, plus performante ou plus difficile à copier.

Exemple : TECHFAB

Chez TECHFAB, plusieurs compétences peuvent être considérées comme distinctives :

- maîtrise de projets industriels complexes ;
- forte capacité d'intégration des technologies Industrie 4.0 ;
- accompagnement personnalisé des clients ;
- expertise reconnue des équipes projet ;
- amélioration continue intégrée à la culture d'entreprise.

Ces compétences expliquent pourquoi certains clients choisissent TECHFAB malgré une concurrence parfois moins chère.

Une compétence distinctive est une compétence que les concurrents ne possèdent pas, ou qu'ils ne peuvent pas reproduire facilement. Elle constitue le fondement d'un avantage concurrentiel durable.



La culture d'entreprise

Un avantage concurrentiel souvent invisible

Exemple : TECHFAB

Chez TECHFAB, la culture repose sur plusieurs valeurs :

- orientation client ;
- exigence qualité ;
- coopération entre services ;
- amélioration continue ;
- innovation industrielle.

Cette culture favorise :

- ✓ la résolution rapide des problèmes ;
- ✓ le partage des connaissances ;
- ✓ la réussite des projets transversaux.

La culture devient ainsi un véritable levier de performance collective.



La culture d'entreprise influence durablement les comportements, les décisions et les performances. Invisible mais profondément ancrée, elle constitue l'une des ressources les plus difficiles à reproduire par les concurrents.

Qu'est-ce que la culture d'entreprise ?

La culture d'entreprise correspond à l'ensemble des valeurs, des croyances et des pratiques partagées par les collaborateurs.

Elle se manifeste notamment par :

- les modes de management ;
- les habitudes de travail ;
- les comportements quotidiens ;
- les rites et traditions ;
- les modes de communication ;
- la manière de résoudre les problèmes.

Elle façonne l'identité de l'organisation.

Pourquoi est-elle stratégique ?

Une culture forte permet de :

- fédérer les équipes ;
- faciliter la prise de décision ;
- renforcer l'engagement ;
- accélérer l'innovation ;
- développer l'amélioration continue ;
- accompagner plus facilement le changement.

À l'inverse, une culture inadaptée peut freiner la transformation de l'entreprise.

La création de valeur

Pourquoi certains clients choisissent-ils une entreprise plutôt qu'une autre ?

Qu'est-ce que la création de valeur ?

Une entreprise crée de la valeur lorsqu'elle :

- répond à un besoin réel ;
- apporte une solution pertinente ;
- améliore l'expérience du client ;
- se différencie de ses concurrents ;
- génère durablement de la rentabilité.

La valeur est toujours perçue par le client avant d'être mesurée par l'entreprise.

La valeur dépasse le produit

Le client n'achète pas uniquement un produit.

Il achète également :

- une expertise ;
- un conseil ;
- un délai fiable ;
- une qualité constante ;
- un service après-vente ;
- une relation de confiance.

Chaque interaction contribue à créer (ou à détruire) de la valeur.

Exemple : TECHFAB

TECHFAB ne vend pas uniquement des équipements industriels.

Elle crée de la valeur grâce à :

- l'accompagnement des clients ;
- la personnalisation des solutions ;
- la fiabilité des installations ;
- le respect des délais ;
- l'assistance technique.

La valeur perçue dépasse largement le produit livré.

Une entreprise crée de la valeur lorsqu'elle apporte à ses clients un bénéfice perçu supérieur au coût des ressources mobilisées.

La valeur ne résulte pas uniquement du produit, mais de l'ensemble des activités de l'entreprise.



La chaîne de valeur de Porter

Identifier les activités créatrices de valeur

Le principe de la chaîne de valeur

Michael Porter considère que la performance d'une entreprise résulte de l'ensemble de ses activités.

Chaque activité :

- consomme des ressources ;
- génère des coûts ;
- contribue plus ou moins à la création de valeur.

L'objectif est d'identifier les activités qui différencient réellement l'entreprise de ses concurrents.

Les activités principales et les activités de soutien

Activités principales

- logistique interne ;
- production ;
- logistique externe ;
- marketing & vente ;
- services.

Activités de soutien

- infrastructure de l'entreprise ;
- gestion des ressources humaines ;
- développement technologique ;
- achats.

Toutes ces activités contribuent ensemble à la création de valeur.

Pourquoi utiliser cet outil ?

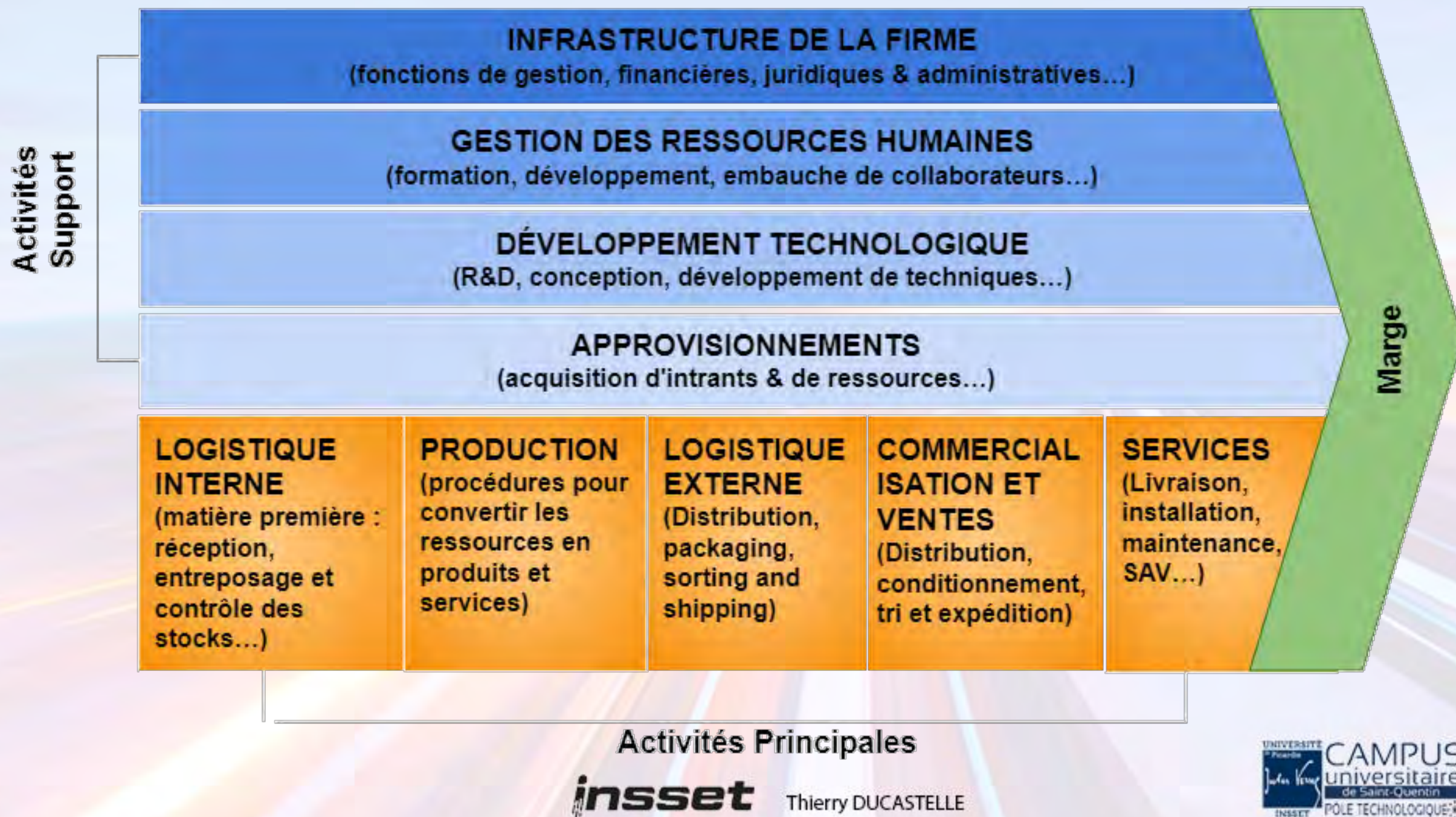
La chaîne de valeur permet de :

- ✓ identifier les forces de l'entreprise ;
- ✓ détecter les activités peu performantes ;
- ✓ améliorer les processus ;
- ✓ renforcer l'avantage concurrentiel ;
- ✓ orienter les investissements.

L'entreprise crée de la valeur grâce à l'ensemble de son organisation, et non grâce à une seule fonction.



La chaîne de valeur permet d'analyser comment chaque activité de l'entreprise contribue à créer de la valeur pour le client et à construire un avantage concurrentiel durable.



Le modèle VRIO

Identifier les véritables ressources stratégiques



Une ressource ne devient un avantage concurrentiel durable que si elle crée de la valeur, est rare, difficile à imiter et correctement exploitée par l'organisation. C'est tout l'objectif du modèle VRIO.

Pourquoi utiliser le modèle VRIO ?

Toutes les ressources n'ont pas la même importance stratégique. Le modèle **VRIO** permet d'évaluer si une ressource ou une compétence peut réellement devenir un avantage concurrentiel durable.

Il répond à une question essentielle :

Cette ressource nous permet-elle de nous différencier durablement de nos concurrents ?

Les quatre critères du modèle

V — Valeur

La ressource crée-t-elle de la valeur pour le client ?

R — Rareté

Peu de concurrents possèdent-ils cette ressource ?

I — Imitabilité

Est-elle difficile ou coûteuse à copier ?

O — Organisation

L'entreprise est-elle organisée pour l'exploiter pleinement ?

Une seule réponse négative peut limiter fortement l'avantage concurrentiel.

Interpréter les résultats

Selon les réponses obtenues :

✗ Ressource banale

→ Aucun avantage particulier.

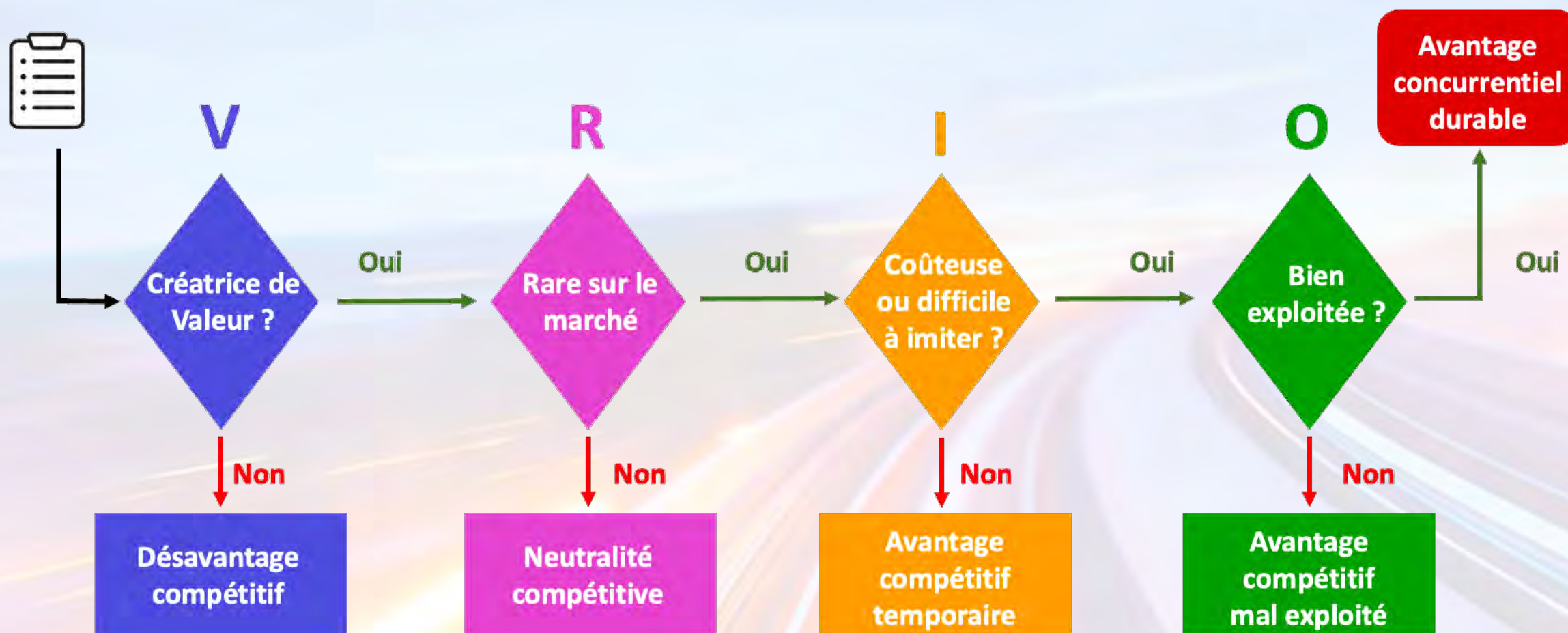
○ Avantage concurrentiel temporaire

→ Les concurrents peuvent rapidement rattraper leur retard.

● Avantage concurrentiel durable

→ L'entreprise dispose d'une véritable force stratégique.

Le modèle VRIO aide à distinguer les ressources ordinaires des ressources réellement stratégiques.



Application du modèle VRIO à TECHFAB

Identifier les véritables avantages concurrentiels

Les principales ressources de TECHFAB

Le diagnostic met en évidence plusieurs ressources stratégiques :

- expertise des équipes projets ;
- forte culture qualité ;
- maîtrise des technologies Industrie 4.0 ;
- relation de confiance avec les clients ;
- ERP industriel intégré ;
- capacité d'innovation.

Toutes ces ressources n'ont cependant pas la même valeur stratégique.

**Les ressources
immatérielles satisfont
davantage les critères VRIO
que les ressources
matérielles.**



Évaluation selon le modèle VRIO

Ressource	V	R	I	O
ERP industriel	✓	×	×	✓
Robots collaboratifs	✓	×	×	✓
Expertise des équipes	✓	✓	✓	✓
Culture qualité	✓	✓	✓	✓
Relation clients	✓	✓	✓	✓

Les enseignements stratégiques

Le diagnostic montre que TECHFAB doit prioritairement :

- ✓ préserver son expertise ;
- ✓ développer les compétences des équipes ;
- ✓ renforcer sa culture d'amélioration continue ;
- ✓ protéger ses savoir-faire ;
- ✓ poursuivre l'innovation.

Les investissements les plus rentables ne sont pas toujours les plus visibles.

Le modèle VRIO ne sert pas uniquement à analyser des ressources. Il permet d'orienter les décisions stratégiques en identifiant les ressources et compétences sur lesquelles l'entreprise doit investir pour conserver son avantage concurrentiel.



Synthèse de la séance

Les idées essentielles à retenir

1. Les ressources constituent le patrimoine stratégique

- ✓ Les ressources peuvent être tangibles ou immatérielles.
- ✓ Les ressources immatérielles (savoir-faire, réputation, culture, marque...) sont souvent les plus difficiles à reproduire.
- ✓ Toutes les ressources n'ont pas la même valeur stratégique.

2. Les compétences créent la performance

- ✓ Les ressources représentent ce que l'entreprise possède.
- ✓ Les compétences traduisent ce qu'elle sait faire.
- ✓ Les compétences distinctives expliquent une grande partie des écarts de performance entre concurrents.
- ✓ Elles constituent le socle de l'avantage concurrentiel.

3. La valeur est créée collectivement

- ✓ La chaîne de valeur montre que chaque activité contribue à la performance.
- ✓ Les activités principales et les activités de soutien sont complémentaires.
- ✓ La satisfaction du client dépend de l'ensemble de l'organisation.
- ✓ La création de valeur dépasse largement le seul produit.

4. Le modèle VRIO aide à choisir les priorités

- ✓ Toutes les ressources ne justifient pas un investissement stratégique.
- ✓ Une ressource doit être **V**aleureuse, **R**are, **d**ifficile à Imiter et **c**orrectement **O**rganisée.
- ✓ Le VRIO permet d'orienter les décisions d'investissement.

Un bon dirigeant investit d'abord dans ce que ses concurrents auront le plus de difficultés à reproduire.

L'avantage concurrentiel durable repose avant tout sur les ressources, les compétences et la capacité de l'entreprise à créer davantage de valeur que ses concurrents. L'analyse interne permet d'identifier ces forces afin de construire une stratégie réaliste et différenciante.

