

# 26

## Les ressources et les compétences de l'entreprise

Pour accomplir des tâches de production ou de commercialisation, l'entreprise doit disposer de moyens qu'il faut savoir exploiter. Ces moyens constituent les ressources de l'entreprise et la capacité à les exploiter forme ses compétences.

### 1 Les ressources de l'entreprise

#### A La typologie des ressources

Selon Edith Penrose, les ressources peuvent être classées selon leur critère de matérialité (liste non exhaustive) :

Ressources tangibles (elles sont matérielles)			
Matériels		Financières	Humaines
<ul style="list-style-type: none"><li>▮ Magasins/usines</li><li>▮ Machines outils</li><li>▮ Équipement informatique</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>▮ Capitaux apportés par les propriétaires</li><li>▮ Bénéfices non distribués des exercices précédents</li></ul>	Salariés (vision quantitative : effectif)
Ressources intangibles (elles sont immatérielles)			
Technologiques	Mercatiques	Organisationnelles	Humaines
<ul style="list-style-type: none"><li>▮ Brevet : nombre, importance, durée de vie</li><li>▮ Cycle de vie des technologies</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▮ Réputation</li><li>▮ Portefeuille de marque</li><li>▮ Cycle de vie des produits</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▮ Flux tendus/poussés</li><li>▮ Flux d'information</li><li>▮ Processus décisionnel</li><li>▮ Centralisation ou non du pouvoir</li></ul>	Salariés (vision qualitative : niveau de formation)

#### B L'analyse des ressources

■ L'analyse des ressources permet d'élaborer une première partie du **diagnostic interne** qui peut :

- amener à prendre des décisions stratégiques : l'entreprise connaît ainsi ses ressources et **fonde ses décisions** sur celles qu'elle possède puisqu'elle peut s'appuyer dessus ;



### Exemple

Décathlon dispose de nombreuses marques qui lui appartiennent et de centres de recherche et développement. L'entreprise intensifie son positionnement vers des articles de sport performants à prix accessibles et est peu sensible aux dimensions « fashion mode » des personnes s'habillant sportivement sans réelle pratique.

- à l'inverse, l'entreprise qui doit appliquer une décision (politique de groupe, nécessité liée à l'environnement) **identifie les ressources manquantes** pour réussir la mise en œuvre de cette décision et connaît celles qu'elle doit acquérir.

■ Selon J. Barney, les ressources sont stratégiques lorsqu'elles sont : **valorisables, rares, inimitables, non substituables et non transférables.**

## 2 Les compétences de l'entreprise

■ L'analyse des compétences complète le diagnostic interne et permet d'identifier :

- les **compétences collectives** : elles sont issues des apprentissages organisationnels ;
- les **compétences individuelles** : elles désignent les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être des membres de l'entreprise.

■ Ces compétences génèrent pour les entreprises un **effet d'expérience** qui permet de conforter sa **position concurrentielle** : plus l'activité de l'entreprise augmente, plus ses coûts diminuent (économies d'échelle – voir fiche 17 –, apprentissage direct des acteurs, capacité d'innovation accrue...).

■ Selon Coimbatore Krishnao Prahalad et Gary Hamel, une compétence est dite **fondamentale** lorsqu'elle répond à 3 critères :

- **être exploitable** concrètement (baisse des coûts, avantages pour le client) en saisissant une opportunité ou évitant une menace sur le marché ;
- **être source de valeur** aux yeux des clients : le jardinier d'un centre de formations supérieures est un artiste dans la taille des rosiers : c'est une magnifique compétence mais elle n'est pas fondamentale car on ne choisit pas son établissement sur ce critère-là... ;
- **être difficilement imitable** par les concurrents : si cette compétence est trop vite copiée, elle ne peut générer d'avantages concurrentiels durables.

### Exemple

Un formateur en technique de vente est compétent par :

- des **savoirs** : techniques d'argumentation, de traitement des objections... ;
- des **savoir-faire** : il arrive à transmettre ses savoirs à ses stagiaires ;
- des **savoir-être** : le succès de sa formation passe aussi par sa façon d'être.