Em 3.2 le ressources et les compétences de l’organisation

Dst : 19/10

Intro : il n’est pas rare de constater que des entreprises appartenant au même secteur d’activité, avec des moyens identiques et pouvant adoptés la même stratégie, obtiennent des résultats différents.

L’explication réside dans le fait qu’au-delà des ressources la différence va être marquée par les compétences mis en œuvre. Ainsi l’entreprise qui dispose de ressources et de compétences distinctives bénéficient d’un avantage concurrentiel.

1. Les ressources et es compétences
2. Les ressources

Def : elles correspondent à l’actives stratégiques que l’entreprise utilisent pour créer des biens et des services sur un marché.

Ses ressources peuvent tangible(matériel) et intangible(immatériel)

->les ressources tangibles :

\*les ressources physiques : il s’agit des installation, bâtiment et équipement

\*les ressources financières : inclut toutes les sources de financement (auto-financement, apport en capital, dette à court terme (découvert bancaire) ou à long terme (empreint de plus d’un an)

\*les ressources humaines : comprennent les salariés de l’entreprise mais aussi ceux des entreprises partenaires(sous-traitant)

Sur ces ressources reposent des savoir et des savoir-faire disponible.

->les ressources intangibles :

Il s’agit de toutes les ressources immatérielles de l’entreprise : logiciel, base de données, brevet, marque, son image, réputation, clientèle.

1. Les compétences

**La compétence est la capacité à mettre œuvre les ressources afin d’atteindre les objectifs fixés.**

Elle comprend les 3 éléments suivant :

->le savoir : il s’agit des connaissances de l’entreprise qu’elle maitrise en pratiquant une démarche de veille ou d’intelligence économique (ex : mise sur le marché d’un produit de substitution par un concurrent)

->le savoir-faire : il s’agit de pratiques que l’entreprise maitrise par l’effet d’expérience (techniques, méthodes)

Ce savoir-faire doit faire l’objet d’une protection pour rester dans l’entreprise. On parle de gestion des connaissances(knowledgemanagment). Le savoir être est lié à la culture de l’entreprise c’est-à-dire aux valeurs et au comportement auxquels chacun adhère.

Ces savoirs peuvent-être explicite ou tacite :

->les savoirs explicites : ils peuvent être standardisé, normalisé ou codifié (norme et standard en informatique), ils peuvent se transmettre facilement et faire l’objet d’une large diffusion

->les savoirs tacites : Ils ne peuvent être codifié et se transmettre par imitation et expérience dans le cadre du knowledgemanagment. Leurs transferts nécessitent une relation étroite avec ceux qui les détiennent, ce qui limite leurs transmissions.

Conclusion : les ressources tangibles et les savoirs explicite sont imitable transférable et accessible sur le marché, ils ne permettent donc pas de créer un avantage stratégique durable qui se construit à partir des ressources intangibles et d’un savoir tacite.

1. L’Analyse de la capacité stratégique de l’entreprise

La détermination de la capacité stratégique de l’entreprise repose sur le diagnostic interne qui permet de mettre en évidence les forces et les faiblesses de l’entreprise. Cette démarche nécessite un audite des ressources et des compétences. Il vise à identifier et à évaluer les ressources dont dispose l’entreprise pour mettre en œuvre la stratégie (ex : spécialisation ou diversification) en vue de renforcer ses avantages concurrentiels.

1. L’audit des ressources

->les ressources physiques : Nature des ressources, âge des ressources, capacité de production et coût des ressources.

->Les ressources financières : capacité d’auto-financement, trésorerie, capacité d’endettement.

L’analyse porte sur les ressources existantes et sur la capacité de l’entreprise à les mobiliser.

->Les ressources humaines :

\*aspect quantitatif : effectif, pyramide des âges

\*aspect qualitatif : flexibilité, motivation, niveau de productivité

\*aspect immatériel : Leurs analyses est plus complexe dans la mesure où leur rôle est souvent sous-estimé (ex : logiciel) et que la valeur qui leur est attribué repose sur des estimations.

1. L’analyse des compétences

La compétence résulte d’une combinaison propre à l’organisation de savoir, de savoir-faire et ressource.

Les différents types de compétences :

\*Les compétences générales portent sur la capacité à gérer l’entreprise dans ces différents domaines (ex : drh).

\*Les compétences spécifiques sont indispensables à l’exercice du métier de l’entreprise.

\*Les compétences transversale concernent différents services ou encore différentes s’entreprise dans le cadre de la sous-traitance ou de relation avec les clients et des fournisseurs (ex : norme qualité iso 9000)

Parmi ces compétences certaines sont dîtes dont distinctif. Il s’agit des différents activités et processus sur lesquels est fondé l’avantage concurrentiel de l’entreprise.

Elle désigne l’ensemble des savoir et savoir-faire que l’entreprise est seule ou parmi les rares à maitriser. On parle aussi de compétence clé.

Conclusion : pour être qualifie de fondamental ou distinctif la compétence doit répondre à certains critères :

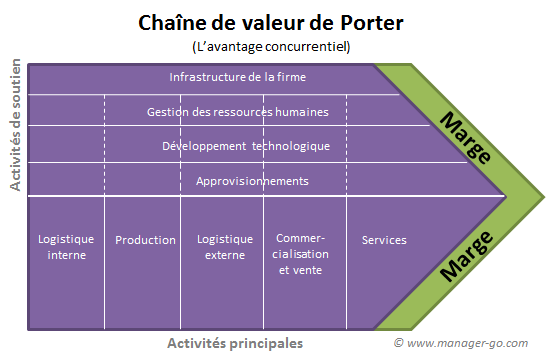
\*elle représente une valeur, un plus pour les clients de l’entreprise (chaine de valeur de porter)

\*cette compétence doit permettre d’atteindre des niveaux de performance supérieur à ceux des concurrents

\*elle doit être difficilement imitable

1. L’analyse par la chaine de valeur de porter
2. la représentation de la chaines de valeur

La chaine de valeur de porter constitue également un outil d’analyse, des ressources et des compétences de l’entreprise.



Les activités de l’entreprise se répartisse entre les activités principales et les activités de soutiens. Il s’agit d’un outil de diagnostic interne et externe.

->Les activités principales : regroupe des activités qui participent directement à la production et à la vente des produits, et qui sont spécifiques aux domaines d’activités stratégiques(DAS) étudiées. (Les DAS regroupe des activités qui emploient les mêmes ressources et compétences ; ex : produits frais dans un hypermarché.

->les activités de soutien : regroupe l’ensemble des activités qui servent de support aux activités principales et qui augmentent leur efficacité. Ex : les services informatiques dans l’infrastructure.

B) intérêt de la chaine de valeur

L’analyse de la chaine de valeur a pour but d’identifier des activités qui contribuent le plus à la création de valeurs pour l’entreprise et pour ses clients. Elle de visualiser la manière dont les différentes activités sont organisées pour en retirer le maximum de synergie (égalité 1+1=3, complémentarité).

Ainsi doit permettre d’axer les efforts sur les activités qui sont essentiels pour la création de valeurs et donc génératrice de marge et éventuellement externaliser les autres (ex : externalisation de la gestion du système d’information)

1. Les parties prenantes de l’entreprise

Elles sont définies comme des couples ou des individus qui affectent ou sont affectés par l’accomplissement des objectifs des organisations.

Si les parties prenantes contribuent au fonctionnement de l’entreprise à travers des ressources qu’elles peuvent leur apportés, elles ont en contre partie des exigences et tentent d’orienter les décisions en fonction de leur intérêt.

1. Les différentes parties prenantes

La diversité des intérêts pris en compte permet de classer ces parties prenantes par familles :

->les parties prenantes internes : dirigeants + ensemble des salariés

->les parties prenantes externes : fournisseurs, client + actionnaires + banques + concurrents + sous-traitant + groupe de pression (ex : association de défenses, syndicats) + les médias

->les parties prenantes primaires : il s’agit dont l’entreprise ne peut se passer pour son fonctionnement : client, fournisseur, actionnaire + salariés

->les parties prenantes secondaire : elles peuvent influencer l’entreprise mais elles ne sont pas essentielles à sa survie : médias, groupes de pression, concurrent.

1. L’arbitrage entre les attentes des différentes parties prenantes

Les intérêts des différents acteurs peuvent être divergent et se transformer en contre-pouvoir. Exemple : les syndicats. C’est alors au manager qu’il revient de rechercher un terrain d’entente et de prendre en compte la légitimité des attentes dans les décisions qui sont prises.