

ANALYSE « RESOURCE BASED » ET IDENTIFICATION DES ACTIFS STRATÉGIQUES

Jean-Luc Arrègle

Lavoisier | *Revue française de gestion*

2006/1 - no 160
pages 241 à 259

ISSN 0338-4551

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-241.htm>

Pour citer cet article :

Arrègle Jean-Luc, « Analyse « Resource Based » et identification des actifs stratégiques », *Revue française de gestion*, 2006/1 no 160, p. 241-259. DOI : 10.3166/rfg.160.241-260

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



Jean-Luc Arrègle

Analyse « Resource Based » et identification des actifs stratégiques*

Au-delà de l'analyse concurrentielle classique, l'approche « Resource Based » contribue à renouveler et à compléter la réflexion sur le management stratégique. Ce dernier, dans le cadre de cette démarche, peut se définir comme ayant pour objet « identification, la protection, l'exploitation et la création des ressources rares de l'entreprise permettant de créer des avantages concurrentiels sur des marchés ». L'auteur s'attache ici à situer cette approche et à en montrer la richesse en centrant son propos sur l'une de ses composantes, l'identification des actifs stratégiques.

Depuis quelques années, un courant de pensée connaît un développement important dans la recherche en management stratégique et marque un changement de préoccupation vis-à-vis des analyses concurrentielles traditionnelles: l'approche « Resource Based ».

Quand l'analyse concurrentielle classique étudie l'industrie pour y positionner l'entreprise et lui permettre de créer un avantage concurrentiel selon le choix effec-

* Article publié dans la *Revue française de gestion* (n° 108, 1996).

tué, l'approche *Resource Based* s'intéresse à la création d'un avantage concurrentiel défendable dans le cadre d'une démarche proactive. Alors qu'il peut être question d'unités de production de taille importante pour mener une stratégie de domination par les coûts, l'approche *Resource Based* considère les mutines organisationnelles qui permettent de faire fonctionner de manière concurrentielle ces unités de production ou, encore, la protection des compétences rares de l'entreprise lui permettant de développer ses avantages concurrentiels.

Renouant avec certains travaux plus anciens¹, cette approche s'appuie sur des hypothèses, relatives à la notion de rentes, différentes de celles utilisées généralement par les approches les plus diffusées de la stratégie. Elle met en avant l'importance des ressources rares dont dispose une organisation dans la réflexion stratégique et le développement des entreprises en reléguant au second plan, mais sans pour autant nier son utilité, l'analyse concurrentielle classique, dont l'approche de Porter fournit un exemple.

En fait cette démarche, que certains auteurs voulaient considérer comme une alternative, se révèle finalement être un complément indispensable aux approches précédemment développées qui analysaient principalement l'environnement concurrentiel.

Pour atteindre des rendements supérieurs à la normale, une entreprise développera des positions concurrentielles avantageuses avec une offre distincte de celles de ses concurrents ou identique mais à un prix inférieur.

Pour l'approche *Resource Based*, cette distinction concurrentielle vient directement d'une différence dans les ressources utilisées par l'entreprise. Si ces ressources se déprécient, deviennent obsolètes, ou sont imitées, alors la position concurrentielle, et les rentes générées, disparaîtront. Vu le rôle fondamental des ressources de l'entreprise, le management stratégique peut, selon l'approche *Resource Based*, se décomposer en quatre dimensions.

– L'identification des ressources rares : il s'agit d'identifier les ressources de l'entreprise qui permettent de développer actuellement les avantages concurrentiels et qui ont certaines caractéristiques (détaillées dans la suite de cet article).

– Leur protection : une fois les ressources identifiées, il faut les défendre contre les manœuvres des concurrents. Selon leurs caractéristiques, elles seront plus ou moins imitables. L'entreprise pourra retarder cette imitation notamment par des comportements défensifs pour dissuader les concurrents d'agir ou pour augmenter le coût de leurs actions. Dans cette analyse, l'entreprise ne modifie pas ses actifs stratégiques mais essaie de lutter contre les actions des concurrents visant à imiter ses ressources.

1. Notamment Edith Penrose, *Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York, 1959.

Par exemple, l'annonce de décisions d'investissements inversibles peut être un signal émis par l'entreprise pour dissuader les concurrents d'entreprendre des actions qui dégraderaient ses ressources.

– Leur exploitation : disposant de ressources, l'entreprise doit en retirer le maximum de résultat pour minimiser la différence entre le potentiel d'une ressource et les revenus effectivement générés. Il s'agit donc pour elle de transformer ses actifs stratégiques en résultats financiers. Les rentes effectivement dégagées dépendront principalement de l'appropriabilité des actifs et de leur déploiement dans l'environnement (caractéristiques des industries choisies par l'entreprise, intégration verticale, diversification par croissance interne ou externe...).

– La création des ressources : l'environnement évolue, l'entreprise doit donc faire évoluer ses ressources actuelles. Elle doit les transformer, les adapter et en créer de nouvelles.

Notre objectif est de présenter une synthèse de cette approche en structurant le grand nombre de recherches parues sur ce sujet selon un cadre cohérent. Cet article se centrera volontairement sur la première dimension du management stratégique, selon l'approche *Resource Based* : l'identification des actifs stratégiques.

Cette dimension est, en effet, souvent la première étape qu'appliquent des entreprises pour découvrir et utiliser l'approche *Resource Based*, et la richesse des analyses qui y sont associées nécessite une présentation assez longue.

Les trois autres dimensions, aussi importantes, permettent de mieux cerner la lutte concurrentielle que se livrent les entreprises et montrent toute la richesse de l'approche *Resource Based*. De nombreuses recherches relatives à ces autres dimensions ont donné des résultats très pertinents pour apprécier certaines actions stratégiques telles que la diversification. Elles ne seront pas présentées dans cet article.

Le point de départ pour une entreprise est, généralement, l'identification de ses actifs stratégiques. Pour générer des rentes, ils doivent être à la base de la position concurrentielle, être rares (pas ou peu de concurrents les possèdent) et l'entreprise doit pouvoir préserver cette rareté. Ainsi, des ressources ou des compétences seront des actifs stratégiques si elles génèrent la position concurrentielle de l'entreprise et sont :

- difficilement imitables,
- difficilement substituables,
- difficilement échangeables.

Avant d'étudier ces trois aspects des actifs stratégiques d'une entreprise, la relative nouveauté de l'approche *Resource Based* rend nécessaire, dans un premier temps, une clarification du vocabulaire utilisé et des fondements théoriques. Puis, dans un second temps, l'identification des actifs stratégiques sera détaillée.

I. – Vocabulaire et fondements théoriques

Le rôle-clé que jouent les ressources rares d'une entreprise impose une définition des différents types de ressources importantes avant d'expliquer les fondements théoriques de cette approche.

1. Quelques définitions

Les ressources d'une entreprise sont fondamentales pour cette analyse. Or, elles peuvent être de différents types. Il faut donc définir les termes utilisés dans la littérature (inputs, ressources, compétences stratégiques, capacités dynamiques).

Les inputs : il s'agit des facteurs génériques de production que l'entreprise achète et pour lesquels il existe un marché où ils s'échangent. Ces inputs ne sont donc pas spécifiques à une entreprise. Il peut s'agir d'une matière première ou, par exemple, de la main-d'œuvre « générique ».

Les ressources : ce sont des actifs spécifiques à l'entreprise. Il n'existe pas de marchés sur lesquels ces ressources s'échangent. Elles peuvent être tangibles ou intangibles et sont créées à partir d'inputs qui sont transformés par l'entreprise en actifs spécifiques. Les grandes catégories de ressources sont : financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles, et la réputation.

Les compétences : ce sont des routines² organisationnelles qui existent à travers plusieurs activités. Généralement, les compétences³ sont une notion systémique qui résulte de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif, et des processus organisationnels.

Elles permettent de créer les nouvelles ressources de l'entreprise. Elles ne sont donc pas un substitut de ressources, elles facilitent ou permettent leur développement et leur accumulation.

Par exemple, le fait que Honda ait une compétence dans le management de son réseau de distribution⁴ ne signifie pas que cette société possédera cette ressource pour une nouvelle activité en utilisant, par exemple, son réseau actuel. Cependant, elle pourra utiliser cette compétence à son avantage pour construire un nouveau réseau de distribution performant adapté à cette nouvelle activité. Sa compétence lui aura permis de construire une ressource pour cette nouvelle activité.

2. D. Teece, G. Pisano et A. Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management", article de recherche, Université de Californie, Berkeley, juin 1992.

3. Cette notion relève de la même philosophie que les capacités d'une entreprise définies par le Boston Consulting Group; G. Stalk, P. Evans, et E. Shulman, "Competing on capabilities: the new rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, p. 57-69, mars-avril 1992.

4. P. Verdin et P. Williamson, "Successful Strategy: Stargazing or Self-Examination", *European Management Journal*, vol. 12, n° 1, p. 15, 1994.

Parmi les compétences d'une entreprise, certaines sont critiques pour sa survie. Ce sont les compétences stratégiques ou compétences de base. Elles ont les caractéristiques suivantes⁵ :

- elles fournissent des accès potentiels à une grande variété de marchés,
- elles contribuent de manière importante à la valeur perçue par les clients du produit final,
- elles sont difficiles à imiter pour les entreprises concurrentes.

Les capacités dynamiques : ce sont les capacités de l'entreprise pour renouveler, augmenter, et adapter ses compétences stratégiques. Comme les ressources d'une entreprise, les compétences doivent aussi évoluer. Les capacités dynamiques permettent cette évolution et assurent donc le développement à long terme de l'entreprise.

Elles peuvent être regroupées en quatre catégories⁶ :

- l'apprentissage qui permet de créer des compétences stratégiques à partir des expériences de l'organisation ou de projets individuels ;
- l'innovation qui utilise des compétences stratégiques actuelles pour en créer de nouvelles par combinaison ou en les utilisant de manière créative ;
- l'identification des aptitudes qui est un processus en constante évolution. Il doit prédire correctement la façon dont les compétences et les liaisons entre ces compétences vont se développer ;
- la préservation des compétences stratégiques qui doivent rester la « propriété » de l'entreprise et dont le déclin doit être combattu.

Le terme « actifs stratégiques » sera utilisé dans la suite de cet article pour désigner, de façon générale, les ressources et les compétences stratégiques d'une entreprise.

2. Fondements théoriques

Le point de départ de ce courant est le constat empirique que les entreprises dans une même industrie sont différentes les unes des autres, et qu'il existe une certaine inertie entre ces différences^{7, 8}.

Ce constat est à la base de nombreux développements de la stratégie. Classiquement, ce problème a été traité dans le cadre d'une approche industrielle reposant sur

5. C. K. Prahalad et G. Hamel, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, p. 84, mai-juin, 1990.

6. J. Klein, G. Edge, et T. Kass, "Skill based competition", *Journal of General Management*, vol. 16, n° 4, p. 5, 1991.

7. R. Rumelt, D. Schendel et D. Teece, "Strategic management and economics", *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 13, 1991 ; E. Penrose, *op. cit.*, 1959.

8. Ce point ne doit pas entraîner de confusions. L'approche *Resource Based* ne prétend pas qu'un avantage est inimitable. Tous les avantages sont un jour ou l'autre imités. Elle considère que, selon les caractéristiques des ressources, les avantages seront plus ou moins défendables, plus ou moins imitables.

l'existence de barrières à l'entrée et à la mobilité⁹. M. Porter, par exemple, utilise ces notions dans son approche de la stratégie concurrentielle. Il considère qu'un avantage peut être soutenu par une position sur un couple produit/marché et une configuration des activités internes de l'entreprise qui se renforcent mutuellement.

Pour l'analyse industrielle, les caractéristiques de l'industrie sont le facteur principal qui explique une performance supérieure. L'analyse stratégique est alors vue, notamment, comme l'identification des industries attractives, la localisation des groupes stratégiques au sein de cette industrie, et la diminution des pressions concurrentielles en jouant sur la structure de l'industrie et sur les comportements des concurrents¹⁰. La réflexion portera sur les caractéristiques de l'industrie dont l'entreprise fait partie, et sur les phénomènes de collusion et de coopération qui peuvent créer des rentes. Ces rentes sont des rentes de monopole qui résultent d'un choix délibéré de profiter d'une position de force sur un couple produit/marché pour en limiter l'offre¹¹. Elles reflètent l'unicité d'une entreprise, et donc un monopole, tous deux localisés sur un segment sectoriel d'une industrie résultant de barrières à la mobilité.

À la différence de cet apport largement répandu, l'approche *Resource Based* a un autre point de vue car le constat précédent indique que les entreprises sont différentes, hétérogènes, sur le plan des ressources qu'elles possèdent, utilisent et que ces différences persistent. L'approche *Resource Based* considère donc, au détriment des rentes de monopole, principalement deux types de rentes : les rentes ricardiennes et les quasi-rentes¹².

Le premier type provient de la possession et 'l'utilisation par l'entreprise d'un actif stratégique rare dont l'offre est limitée et qui ne peut être facilement imité ou créé.

Le second type s'explique par la spécificité d'un actif qui pourra être d'une valeur plus grande pour une entreprise que pour un concurrent. Par exemple, si une entreprise X est la meilleure utilisatrice de l'actif A pour fabriquer un produit, et que son concurrent Y est le deuxième meilleur utilisateur de cet actif, le différentiel entre la valeur de l'actif A pour l'entreprise X et pour le concurrent Y représente une quasi-rente pour l'entreprise X. Cette différence d'efficacité peut provenir d'une parfaite adéquation entre l'appareil de production de X et l'actif A que les autres entreprises concurrentes n'ont pas développé. Le prix payé par X pour l'actif A ne pourra être

9. D. Aaker et B. Mascarenhas, "Mobility barriers and strategic groups", *Strategic Management Journal*, vol. 10, 1989, p. 475-485.

10. R. Grant, "The resource based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation", *California Management Review*, printemps 1991, p. 117.

11. M. Peteraf, "The cornerstones of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 3, mars 1993, p. 184.

12. Cf. B. Klein, R. Crawford et A. Alchian, "Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process", *Journal of Law and Economics*, n° 21, 1978, p. 297-326.

supérieur au prix que Y sera prêt à payer. X ne paiera donc pas l'actif selon sa valeur réelle pour elle mais selon sa valeur pour un concurrent moins efficace. Cet écart est une quasi-rente.

Cette approche se centre donc sur les actifs stratégiques qui permettent de développer ces rentes et ne considère l'industrie que comme un champ d'utilisation de ces actifs. Selon cette approche, la structure d'une industrie *per se* n'explique pas des résultats supérieurs à la normale.

Deux entreprises concurrentes possèdent un ensemble de ressources hétérogènes. Cette différence de ressources se traduira pour ces entreprises par une différence de position concurrentielle (une offre distincte de celles des concurrents ou identique mais à un prix inférieur) et donc de performance.

Si l'une de ces entreprises essaie de copier les ressources de son concurrent, ce processus sera incertain, ambigu, long et difficile. Il est alors possible de maintenir des rentes à court et à moyen terme, si ce n'est à long terme. Les rentes dont une entreprise bénéficie ne disparaîtront pas toujours une fois que l'entreprise a atteint une position enviable (*ex post*).

Les mécanismes qui rendent ce processus d'imitation incertain et difficile relèvent de la même logique que les notions de barrières à l'entrée (pour des industries) ou à la mobilité (pour des groupes stratégiques) mais appliquées au niveau de l'entreprise¹³. Les facteurs communs de ces divers mécanismes sont l'unicité d'une entreprise et l'ambiguïté causale (voir plus loin) qui interviennent à des niveaux différents.

Ainsi, grâce à ses ressources, une entreprise pourra développer, et maintenir pendant quelque temps, une performance supérieure à celle de ses concurrents. Celle-ci sera le reflet d'un avantage concurrentiel plus ou moins défendable selon les caractéristiques des ressources.

D'un point de vue économique, une telle performance doit s'analyser comme une rente et non comme un profit car c'est le fait de posséder une ressource rare qui permet aux entreprises d'avoir une position concurrentielle intéressante. Les rentes dégagées par les entreprises dépendront donc des caractéristiques de leurs ressources et de l'utilisation qu'elles en font qui sont les deux critères discriminants pour leur réussite ou leur échec.

La réflexion en termes de rente plutôt que de profit permet :

– d'éviter des phénomènes de subventions croisées involontaires entre activités ou ressources (une ressource est payée moins que la valeur de ses rentes) ;

13. J. T. Mahoney et J. R. Pandian, "Resource Based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, juin 1992, p. 371.

– de favoriser une meilleure identification, utilisation et protection des ressources importantes¹⁴.

Cela est très bien illustré à partir d'un exemple de Landis Gabel¹⁵: «... une entreprise de raffinage qui a accès à du pétrole brut à 15 \$ le baril alors que ses concurrents doivent l'acheter 35 \$. Cette entreprise a-t-elle un avantage concurrentiel de coût sur son activité? Non! Cette entreprise a cependant un avantage sur les autres et sera plus profitable mais pas dans l'activité « raffinage ». Elle gagne plus d'argent en ayant accès à un actif mais elle est à égalité de ses concurrents pour le raffinage. Son accès à du pétrole brut à 15 \$ au lieu de 35 ne lui confère pas un avantage concurrentiel dans son métier... De plus, cette entreprise, si elle comptabilise correctement la valeur de son actif stratégique, doit tenir compte de son coût d'opportunité qui dépend du prix que l'entreprise aurait pu négocier de son pétrole sur le marché, c'est-à-dire 35 \$ le baril... »

Cette entreprise bénéficiera d'une rente provenant de la possession d'un actif rare de valeur. Elle devra l'apprécier en retenant son coût d'opportunité (et fixer un prix de cession interne), ce qui lui permettra de mieux choisir la façon de l'exploiter (vente de l'actif stratégique, location, alliances, intégration...). De même, elle pourra surveiller et développer la protection de son accès privilégié au pétrole brut en l'ayant clairement identifié comme étant à l'origine de sa réussite par des phénomènes de rentes.

Si les ressources d'une entreprise se déprécient, deviennent obsolètes, ou sont imitées, alors les rentes générées disparaîtront. Les trois caractéristiques fondamentales des actifs stratégiques sont donc d'être difficilement imitables, difficilement substituables et difficilement échangeables.

Ces trois dimensions permettent l'identification des actifs stratégiques et vont être détaillées fournissant ainsi un cadre d'analyse.

II. – Des actifs difficilement imitables

Les mécanismes, non exclusifs, qui peuvent rendre des actifs stratégiques difficilement imitables sont principalement au nombre de cinq¹⁶.

1. Les déséconomies liées au temps

Ce phénomène peut s'illustrer par l'expression « On ne peut aller plus vite que la musique ». Quand des concurrents voudront rattraper leur retard sur une entreprise

14. L. Gabel, "The microfoundations of competitive strategy", article de recherche, INSEAD, octobre 1984, p. 4.

15. L. Gabel, *op. cit.*, 1984, p. 2.

16. Toute cette partie sur l'imitabilité est basée sur I. Dierickx et K. Cool, "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 35, 1989, p. 1504-1511.

qui a des actifs dont la création a nécessité plusieurs années, ils ne pourront obtenir le même résultat en allouant les mêmes investissements sans attendre le même laps de temps. Toutes les tentatives pour « comprimer » la durée de création entraînent des résultats inférieurs à ceux obtenus par l'entreprise-cible. Les investissements financiers ne permettent pas d'annuler le désavantage lié au temps.

Par exemple, il apparaît que les programmes de R&D qui se caractérisent par un investissement brutal et massif (programme « crash ») ont des résultats inférieurs aux programmes de R&D qui allouent la même somme sur une période plus longue¹⁷. De même, si l'entreprise vend des biens durables ayant une vie assez longue, ou si le taux de rotation des clients dans une industrie est faible, un concurrent qui attaque l'entreprise aura des difficultés à combler son retard.

2. L'avantage à la masse d'actifs

Autrement dit, « On ne prête qu'aux riches ». Selon ce mécanisme, il est plus facile d'augmenter un stock d'actifs si l'on possède déjà une quantité importante de cet actif. Dans ce cas, construire un stock d'actifs en partant d'un faible niveau devient très difficile.

Ce mécanisme joue notamment pour les industries où la position d'une entreprise est fonction du nombre d'utilisateurs actuels et de phénomènes de réputation qui se créent de bouche à oreille.

Une entreprise qui a un nombre de clients actuels important pourra plus facilement attirer de nouveaux clients qu'une autre qui débute.

Par exemple, la valeur d'une entreprise dans l'activité des cartes de crédit dépendra du nombre de commerçants et de particuliers qui utilisent cette carte. Plus une carte sera utilisée, plus elle aura de la valeur pour de nouveaux utilisateurs. Une entreprise qui débute devra donc équiper un nombre minimal de clients pour être crédible. Ce même problème se rencontre aussi dans des activités comme la location de véhicules, les systèmes de réservation, les journaux, les chaînes de télévision...

Un moyen pour diminuer l'incertitude liée à ce problème dans une industrie émergente est l'acceptation de normes et standards techniques qui assurent une compatibilité entre les différents usagers. Cela se vérifie notamment pour les nouvelles technologies de communication et de télédiffusion. Un changement de normes sera un moyen d'annuler la valeur d'actifs qui bénéficient de ce phénomène.

17. J. Reinganum, "A dynamic game of R&D: patent protection and competitive behaviour", *Economica*, 1982, p. 671-688.

3. Les interconnexions entre actifs

Il est nécessaire pour développer des actifs stratégiques de posséder ou de créer un actif lié ou complémentaire.

Par exemple, si une entreprise a comme actif physique et organisationnel une « production flexible », une entreprise concurrente qui voudra imiter cet actif devra aussi posséder l'actif « information du réseau de distribution » sans lequel un système de production flexible ne sert à rien car l'entreprise n'aura pas les informations nécessaires pour adapter régulièrement son niveau de production. Le même raisonnement s'applique au lancement récent par Sony du mini-disque et par Philips de la cassette DCC : les bibliothèques de titres parus dans chaque standard jouent un rôle important dans ce bras de fer.

De même, l'échec d'une entreprise comme Electric Musical Industries (EMI) s'explique en partie par l'absence de maîtrise de certains actifs complémentaires. Cette entreprise lança en 1973 une innovation majeure dans le domaine de l'imagerie médicale : le scanner. Elle était alors la seule à maîtriser cette technologie qu'elle découvrit et mit au point au milieu des années 60. Pourtant, huit ans plus tard, elle dut quitter cette industrie, qu'elle révolutionna, au profit de concurrents déjà présents dans cette activité mais ne possédant pas initialement cette nouvelle technologie. Ce résultat s'explique par l'ignorance du rôle joué par les actifs complémentaires que sont le service et la formation des clients. En effet, les scanners étaient beaucoup plus sophistiqués techniquement que le matériel alors utilisé dans les hôpitaux et cliniques ; ils nécessitaient une assistance et une formation importante que EMI ne possédait pas. Elle devait donc créer ou négocier l'accès à ces actifs.

À l'opposé, des concurrents déjà présents (GE, Technicare...) avaient ces actifs mais ne possédaient pas la nouvelle technologie. Chaque partie se retrouva donc engagée dans une course pour avoir accès aux actifs manquants. En fin de compte, ce sont les concurrents existants qui ont gagné, bénéficiant du retard pris par EMI pour comprendre l'importance de ces actifs complémentaires et de certaines maladresses de EMI qui ont facilité l'apprentissage technologique de ses concurrents, par exemple, la publication des algorithmes à la base de la technologie des scanners dans plusieurs revues scientifiques de renom...

Cet exemple illustre le fait que l'innovation technologique nécessite souvent la maîtrise d'actifs complémentaires¹⁸ qui jouent un rôle déterminant dans la réussite d'une entreprise innovante (service, distribution, technologies complémentaires, production performante...).

18. D. Teece, "Profiting from technological innovation", *The Competitive Challenge*, édité par D. Teece, p. 170, Ballinger, 1987, p. 192.

4. L'érosion des actifs

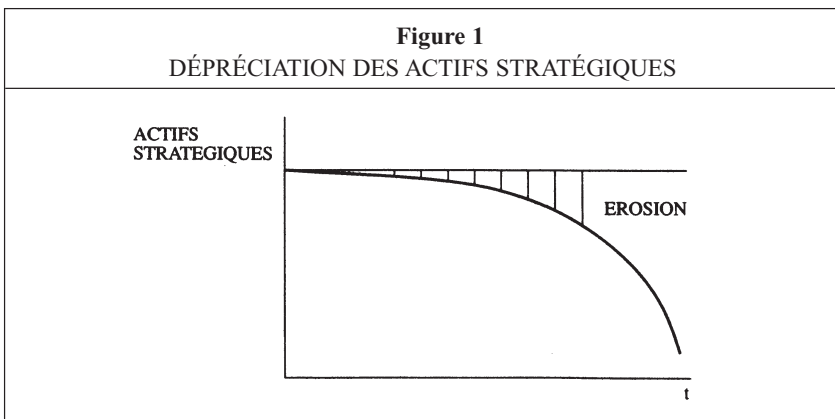
S'ils ne sont pas entretenus, les actifs se déprécient au fil du temps. Ainsi, si une entreprise n'alloue pas de flux pour entretenir ses actifs stratégiques, ils vont se déprécier et feront ainsi décliner la position de l'entreprise vis-à-vis d'autres concurrents (les clients oublient, les technologies sont imitées...).

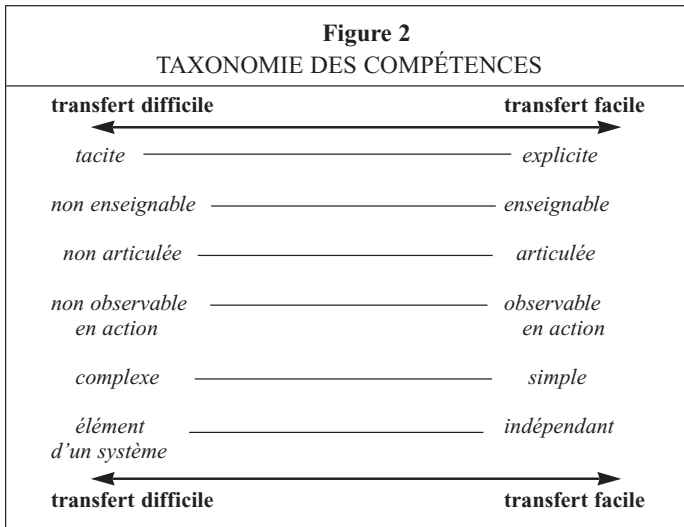
La nature des actifs stratégiques (ressources ou compétences) influe sur ce phénomène car si les ressources sont parfois victimes de cette dépréciation à la suite de leur utilisation, au contraire, les compétences se déprécient si elles ne sont pas utilisées. Cette différence peut avoir des conséquences importantes pour l'organisation et le développement de l'entreprise.

La forme de cette usure joue un rôle important car elle est fréquemment exponentielle (figure 1). Cela a pour conséquence une très faible érosion des actifs dans les premières années puis cette érosion s'amplifie pour prendre une dimension catastrophique pour l'entreprise.

Par exemple, si une entreprise bénéficie d'une forte réputation mais n'alloue pas de flux pour entretenir cet « actif » (dépenses en marketing, publicité...), il n'y aura pas dans les premiers temps de modification importante de sa position concurrentielle, au contraire, la baisse des dépenses marketing et publicitaires pourra avoir un impact positif sur ses résultats financiers. Cependant, dans un second temps, ce stock, n'étant pas entretenu, se dépréciera, et lorsque les managers auront constaté les dégâts, il sera difficile de le reconstruire.

Ce phénomène permet d'apprécier certains comportements liés à la période d'entrée pour une entreprise dans un nouveau secteur ou encore les résultats du Pims sur l'impact négatif des dépenses en marketing et en R&D sur le résultat de l'entreprise.





Source : Winter, 1987, p. 170.

Si ce dernier résultat est valide dans le cadre d’une analyse transversale, il paraît critiquable d’un point de vue longitudinal. Les entreprises ne réinvestissant pas dans leurs actifs stratégiques verront éventuellement leur résultat s’améliorer à court terme mais mettront en péril ces actifs stratégiques sur le moyen terme.

5. L’ambiguïté causale

Il s’agit de l’ambiguïté qui existe entre une cause et une conséquence. Elle rend difficile pour l’entreprise ou pour un concurrent l’identification, et donc l’imitation, des actifs stratégiques qui permettent de développer un avantage concurrentiel. Si un concurrent n’arrive pas à identifier correctement les actifs stratégiques de l’entreprise, il aura de grandes difficultés à les imiter. De même, si ces actifs stratégiques sont tacites ou ambigus les concurrents auront des difficultés à cerner leur fonctionnement et leur utilisation.

Trois dimensions¹⁹ permettent d’apprécier l’ambiguïté causale d’actifs stratégiques :

- leur aspect tacite : absence de codification, de règles… ;

19. R. Reed et R. J. De Filippi, “Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage”, *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 1, 1990, p. 88-102.

- leur complexité qui est fonction du nombre de composants et d'interactions entre ces composants impliqués dans le fonctionnement ou la création de l'actif stratégique ;
- leur spécificité.

Cette dimension est notamment pertinente pour des compétences. Winter²⁰ propose ainsi une taxonomie pour mettre en évidence l'aspect stratégique d'une compétence (figure 2) qui reprend notamment la notion d'ambiguïté causale.

Les dimensions présentées figure 2 permettent d'apprécier un degré de protection par rapport aux tentatives d'imitation et les méthodes à employer. Ainsi, les actifs stratégiques qui vérifient principalement les conditions se trouvant à gauche de la figure 2 (tacite, complexe...) seront plus ambigus et plus difficiles à transférer, et donc à imiter, que ceux qui se caractérisent plutôt par le côté droit de la figure 2.

Par exemple, Winter constate que les brevets ne sont pas un moyen efficace de protéger des processus de l'imitation étant donné les aspects « tacites » et « non observables » des innovations de process par rapport aux innovations de produits (tableau 1). Une protection par le secret ou une croissance rapide pour exploiter une position de pionnier pourront alors donner de meilleurs résultats. Ce choix impliquera des changements importants dans la façon dont ce processus est développé et géré.

Le degré de protection d'une compétence, et les méthodes employées pour sa protection, dépendront donc des caractéristiques listées figure 2.

III. – Des actifs difficilement substituables

Les actifs stratégiques de l'entreprise doivent rester pertinents pour répondre aux attentes des acheteurs et aux caractéristiques de l'industrie. L'entreprise doit donc surveiller son environnement et ses concurrents actuels ou potentiels pour que ces actifs stratégiques ne deviennent pas obsolètes.

Les stratégies de rupture menées par des concurrents menacent fréquemment les actifs des entreprises. En effet, ces stratégies peuvent rendre obsolètes les ressources et compétences stratégiques d'une entreprise en changeant le fonctionnement d'une industrie. À cet égard, les substitutions d'actifs sont beaucoup plus risquées pour une entreprise que la substitution de produit²¹.

Un nouveau produit d'un concurrent peut nécessiter le lancement d'un nouveau produit sans pour autant remettre en cause les actifs stratégiques d'une entreprise. Si

20. S. Winter, "Knowledge and Competence as Strategic Assets", *The Competitive Challenge*, édité par D. Teece, Ballinger, 1987, p. 170.

21. I. Dierickx et K. Cool, *op. cit.*, 1989.

Tableau 1
EFFICACITÉ MOYENNE DES BREVETS
POUR PROTÉGER DE L'IMITATION

Activités	Nouveaux processus	Nouveaux produits
Pâtes à papier	2,58	3,33
Chimie organique	4,05	6,05
Industrie pharmaceutique	4,88	6,53
Cosmétiques	2,94	4,06
Produits plastique	3,24	4,93
Raffinage	4,90	4,33
Produits des aciéries	3,50	5,10
Pompes et équipements de pompage	3,18	4,36
Moteurs, générateurs	2,70	3,55
Ordinateurs	3,33	3,43
Équipements de communication	3,13	3,65
Semi-conducteurs	3,20	4,50
Pièces de moteur	3,65	4,50
Aéronautique	3,14	3,79
Appareils de mesure	3,60	3,89
Instruments médicaux	3,20	4,73

1 : pas du tout efficace – 4 : moyennement efficace – 7 : très efficace.

Source : Winter, 1987. p. 177.

la substitution de produit n'entraîne pas de substitution du stock d'actif, les conséquences ne seront pas dramatiques pour l'entreprise.

En revanche, si un nouveau produit rend obsolètes les produits de l'entreprise et ses actifs stratégiques, les conséquences pour l'entreprise seront majeures car les changements requis seront beaucoup plus importants et difficiles à réaliser.

Les évolutions qui rendent des actifs substituables relèvent souvent du processus de « création destructrice » étudié par Schumpeter²². Il s'agit d'innovations technologiques qui représentent des ruptures par rapport à un état de l'industrie, ou encore d'innovations incrémentales qui modifient continuellement les produits ou les processus de production. De plus, ces actions peuvent aussi bien venir de concurrents

22. R. Jacobson, "The Austrian school of strategy", *Academy of Management Review*, vol. 17, n° 4, octobre 1992, p. 798.

directs que d'entreprises qui n'étaient pas, jusqu'à présent, des concurrentes, ou même qui appartenaient à d'autres secteurs d'activité.

Par exemple, Dell a substitué l'actif « réseau de distribution » que possédaient des entreprises comme IBM, en vendant uniquement des micro-ordinateurs par correspondance.

De même, l'apparition des Minilabs installés chez les photographes et permettant de développer des photographies en une heure a rendu inutile la ressource stratégique de grandes entreprises, telle Kodak, permettant de collecter les pellicules à développer auprès des photographes, assurer leur développement de manière efficace dans un site à grande capacité avec un processus de production complexe, et les réexpédier dans un court délai.

IV. – Des actifs difficilement échangeables sur un marché

La position privilégiée que possède une entreprise grâce à ses actifs stratégiques doit se maintenir. Pour cela, il est nécessaire que les concurrents ne puissent pas se les procurer en les achetant.

Les actifs stratégiques sont généralement composés de ressources et de compétences qui sont, par définition, spécifiques à une entreprise. Il n'existe donc pas de marché où ces actifs s'échangent. Les marchés des actifs stratégiques ne sont ni complets ni parfaits.

Cet aspect des actifs stratégiques fait qu'ils seront rarement composés d'inputs puisqu'ils peuvent s'échanger sur des marchés. La seule possibilité pour que des inputs soient des actifs stratégiques est que les marchés associés à ces facteurs de production soient imparfaits créant une limite *ex ante* à la compétition pour des actifs²³ Cette limite *ex ante* se traduit par une faible concurrence entre entreprises pour une ressource ou une position.

De plus, si les marchés des inputs sont efficaces il n'y aura pas d'incertitude *ex ante* sur la valeur d'un facteur de production car les vendeurs apprécieront les ressources que l'entreprise peut générer à partir de ces inputs et ils adapteront en conséquence leurs prix de vente. Les rentes qu'aurait pu créer l'entreprise seront appropriées par les fournisseurs d'inputs qui auront pu apprécier leur valeur pour l'entreprise acheteuse.

Les marchés des inputs doivent donc être imparfaits (il doit y avoir une incertitude sur la valeur des facteurs) pour que les rentes ne soient pas détruites par les prix des inputs qui permettent la création des ressources de l'entreprise.

23. M. Peteraf, *op. cit.*, 1992, p. 13.

Les imperfections de ces marchés s'expliquent principalement par des différences d'information entre concurrents ou encore par la chance²⁴. Cet accès privilégié résulte d'une différence d'appréciation de la part des concurrents sur la valeur de ce facteur qui reflète l'incertitude qui règne dans l'environnement concurrentiel.

Ainsi, si les actifs stratégiques vérifient les trois conditions présentées, alors l'entreprise pourra générer des rentes en les utilisant. En revanche, ces actifs, vu leurs caractéristiques, ne sont pas « mobiles », ce qui signifie qu'ils conditionnent la stratégie de l'entreprise par leur niveau d'implication. Cet aspect a des conséquences importantes sur la stratégie des entreprises qui vont être détaillées en conclusion.

Conclusion

Les actifs stratégiques n'étant pas échangeables sur un marché et étant spécifiques à une entreprise, celle-ci devra, en général, les créer en interne par un processus d'accumulation. Cette construction se fera au cours de l'histoire de l'entreprise car c'est un processus cumulatif qui est conditionné par les stratégies suivies par l'entreprise au cours des périodes passées. Ainsi, les actifs stratégiques d'une entreprise à un instant donné sont le résultat des flux alloués par l'entreprise au cours des périodes antérieures²⁵.

Par leurs caractéristiques, ces actifs stratégiques diminuent l'éventail des stratégies possibles pour une entreprise en limitant son champ d'action, donc ses choix de développement tels que la diversification. L'implication ainsi générée par ces actifs jouera un rôle fondamental pour le développement de l'entreprise et suppose une analyse particulière des actifs stratégiques de l'entreprise ayant un fort potentiel d'implication (ou d'engagement) mettant notamment en avant des analyses dynamiques de la stratégie.

En effet, l'implication de l'entreprise est le facteur stratégique, c'est-à-dire limitant ou contraignant, pour son évolution. L'implication est définie par Ghemawat²⁶ de manière descriptive : c'est la tendance qu'a une organisation à persister dans la même stratégie ou le même type d'action. Ainsi, l'implication d'une entreprise sera fonction de sa capacité à passer d'une stratégie à une autre.

L'implication d'une entreprise dans une stratégie s'explique par des phénomènes de blocage qui correspondent généralement au côté négatif des mécanismes qui rendent l'imitation d'un actif stratégique difficile, longue et ambiguë. Par exemple, une compétence ayant un fort niveau d'ambiguïté causale assurera une certaine protection à l'entreprise, mais si elle veut la modifier, ou la dupliquer dans une nouvelle implan-

24. J. Barney, "Strategic factor markets", *Management Science*, octobre 1986, p. 1231-1241.

25. D. Colis, "A resource based analysis of global competition", *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, p. 50.

26. P. Ghemawat, "Commitment : the dynamic of strategy", *Free Press*, 1991, p. 14.

tation, elle aura de grandes difficultés à le faire car elle ne saura pas précisément sur quels leviers agir.

Le diagnostic stratégique d'une entreprise doit donc aborder les dimensions suivantes pour tenir compte des actifs stratégiques d'une entreprise :

1) analyse transversale (à un instant) par l'étude du processus de création de valeur, il s'agit donc de l'étude du positionnement concurrentiel de l'entreprise ;

2) analyse de l'aspect « défendable » des avantages (analyse similaire à celle de l'identification des actifs stratégiques) ;

3) analyse de la flexibilité²⁷ des actifs stratégiques : étude de la possibilité de modifier et d'adapter les stratégies basées sur les actifs stratégiques de l'entreprise en fonction des évolutions de l'environnement. Cette analyse permet de tenir compte de l'incertitude qui caractérise l'environnement.

De plus la durée nécessaire à la création des actifs stratégiques et leur niveau d'implication font que l'entreprise pourra ne pas suivre un objectif de parfaite adéquation entre ses ressources et ses aspirations. L'implication de ses actifs stratégiques l'obligera à réaliser une stratégie non optimale mais qui tiendra compte de ses contraintes internes issues de son histoire et qui s'intégrera dans son développement selon son intention stratégique²⁸.

Cet écart peut être volontairement créé et géré par l'entreprise et apparaît comme une source de développement des actifs stratégiques et de croissance sous certaines conditions²⁹.

L'identification des actifs stratégiques est souvent la première étape de l'analyse *Resource Based* qu'utilise une entreprise dans sa réflexion stratégique. Elle permet notamment de réaliser un diagnostic à un instant précis. Pour autant, elle doit être vue comme une première phase nécessaire mais rarement suffisante car les autres dimensions (protection, déploiement et création) jouent aussi un rôle important selon la situation concurrentielle de l'entreprise.

En effet, une fois les actifs stratégiques de l'entreprise identifiés, l'entreprise devra les protéger pour lutter contre leur érosion et contre les actions des concurrents, les exploiter de manière optimale et les faire évoluer. La maîtrise de l'ensemble de ces dimensions permet aux entreprises d'atteindre et de maintenir des positions concurrentes avantageuses en utilisant toute la richesse de l'approche *Resource Based*.

27. Certaines applications de la théorie des options à la stratégie essaient d'apprécier cette flexibilité, par exemple E. Bowman et D. Hurry, « Strategy through the option lens : an integrated view of resource investments and the incremental-choice process », *Academy of Management Journal*, octobre 1993, p. 760-782.

28. C. K. Prahalad et G. Hamel, « Strategic intent », *Harvard Business Review*, mai-juin 1989, p. 63-76.

29. C. K. Prahalad et G. Hamel, « Strategy as Stretch and Leverage », *Harvard Business Review*, mars-avril 1993, p. 75.

Bibliographie

- Aaker D., Mascarenhas B., "Mobility barriers and strategic groups", *Strategic Management Journal*, vol. 10, 1989, p. 475-485.
- Barney J., "Strategic factor markets", *Management Science*, octobre 1986, p. 1231-1241.
- Bowman E., Hurry D., "Strategy through the option lens: an integrated view of resource investments and the incremental-choice process", *Academy of Management Journal*, octobre 1993, p. 760-782.
- Collis D., "A resource-based analysis of global competition", *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, p. 50.
- Dierickx I., Cool K., "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 35, 1989, p. 1504-1511.
- Gabel L., "The microfoundations of competitive strategy", article de recherche, *Ins-t-e-a-d*, octobre 1984.
- Ghemawat P., "Commitment: the dynamic of strategy", *Free Press*, 1991.
- Grant R., "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, printemps 1991.
- Jacobson R., "The Austrian school of strategy", *Academy of Management Review*, vol. 17, n° 4, octobre 1992.
- Klein J., Edge G., Kass T., "Skill based competition", *Journal of General Management*, vol. 16, n° 4, 1991, p. 5.
- Klein B., Crawford R., Alchian A., "Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process", *Journal of Law and Economics*, n° 21, 1978, p. 297-326.
- Mahoney J. T., Pandian J. R., "Resource Based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, juin 1992.
- Penrose E., "Theory of the Growth of the Firm", John Wiley, New York, 1959.
- Peteraf M., "The cornerstones of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 3, mars 1993, p. 179-192.
- Porter M., "Competitive strategy", Free Press, 1980.
- Prahalad C. K., Hamel O., "Strategic intent", *Harvard Business Review*, mai-juin 1989, p. 63-76.
- Prahalad C. K., Hamel G., "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, mai-juin 1990.
- Prahalad C. K., Hamel G., "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, mars-avril 1993, p. 75-84.

- Reed R., De Filippi R., "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 1, 1990, p. 88-102.
- Reinganum J., "A dynamic game of R&D: patent protection and competitive behaviour", *Econometrica*, 1982, p. 671-688.
- Rumelt R., "Towards a Strategic Theory of the Firm", *Competitive Strategic Management*, édité par R. B. Lamb, Prentice Hall, 1984, p. 566-570.
- Rumelt R., Schendel D., Teece D., "Strategic management and economics", *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, p. 13.
- Stalk G., Evans P., Shulman E., "Competing on capabilities: the new rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, mars-avril 1992, p. 57-69.
- Teece D., "Profiting from technological innovation", *The Competitive Challenge*, édité par D. Teece, Ballinger, Cambridge Mass., 1987, p. 170-192.
- Teece D., Pisano et Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management", article de recherche, Université de Californie, Berkeley, juin 1992.
- Verdin P., Williamson P., "Successful Strategy: Stargazing of Self-examination", *European Management Journal*, vol. 12, n° 1, 1994, p. 15.
- Winter S., "Knowledge and Competence as Strategic Assets", *The Competitive Challenge*, édité par D. Teece, Ballinger, Cambridge Mass., 1987, p. 170.