



© Tetiana-AdobeStock

LIGHTS - Technology

Quand l'intelligence artificielle transforme les ressources stratégiques en ressources ordinaires

ESCP Impact Paper No.2024-74-FR

Frédéric FRÉRY
ESCP Business School

ESCP RESEARCH INSTITUTE OF MANAGEMENT (ERIM)

[Quand l'intelligence artificielle transforme les ressources stratégiques en ressources ordinaires

Frédéric Fréry*

ESCP Business School

Abstract

Pour les entreprises, une des principales conséquences de la généralisation de l'intelligence artificielle est la transformation de nombreuses ressources stratégiques (sources d'avantage concurrentiel) en ressources ordinaires (accessibles à tous les concurrents). Cette "déstratégisation" des ressources constitue un bouleversement majeur par rapport aux théories et aux pratiques établies en stratégie d'entreprise. On assiste ainsi à un déplacement de l'avantage concurrentiel, qui réside moins dans la détention de ressources et compétences créatrices de valeur, rares, inimitables et mobilisées par les organisations (pour reprendre le modèle VRIO de Barney), mais bien plus dans le contrôle des systèmes d'intelligence artificielle capable de les générer. Cela risque de fragiliser tout particulièrement les acteurs européens face à leurs équivalents américains et asiatiques, tant que l'Europe n'aura pas fait émerger une IA susceptible d'assurer son indépendance stratégique.

Mots clés : ressources stratégiques, modèle VRIO, IA génératives

*Professeur, ESCP Business School, Département Management, Paris

Quand l'intelligence artificielle transforme les ressources stratégiques en ressources ordinaires

La stratégie consiste à notamment à déterminer comment une entreprise peut bénéficier d'un avantage concurrentiel, qui se mesure le plus souvent par sa capacité à dégager une rentabilité durablement supérieure à celle de ses concurrents. Historiquement, deux interprétations sur la manière d'obtenir cet avantage concurrentiel se sont succédé :

1. Pour Michael Porter et les tenants de la « stratégie déduite », issue de l'économie industrielle, il s'agit avant tout d'identifier les structures de l'industrie (ses facteurs clés de succès) et de s'y adapter mieux que les concurrents. Dans cette optique – qui n'est pas sans rappeler le paradigme darwinien – la stratégie est avant tout une démarche conditionnée par l'externe (Porter, 1985)
2. À l'inverse, pour celles et ceux qui, à l'image de Edith Penrose (1959), Birger Wernerfelt (1984) ou Jay Barney (2010), s'inscrivent dans la démarche de la « stratégie construite », les entreprises qui disposent d'un avantage concurrentiel sont celles qui détiennent des capacités stratégiques, c'est-à-dire des ressources uniques et des compétences distinctives, susceptibles de modifier des industries existantes, voire de construire des industries nouvelles. Dans cette optique, généralement appelée « approche par les ressources » ou « Resource-Based View », la stratégie est avant tout une démarche conditionnée par l'interne.

Si la démarche porterienne reste souvent privilégiée par les praticiens, la recherche en stratégie s'est essentiellement concentrée sur l'approche par les ressources, avec notamment les travaux de C.K. Prahalad et Gary Hamel (1990) sur les compétences fondamentales, ceux de David Teece (1991) sur les capacités dynamiques ou ceux de Steven Lippman et Richard Rumelt (2003) sur les microfondations.

Or, les fondements mêmes de l'approche par les ressources sont ébranlés par la récente irruption des intelligences artificielles génératives telles que ChatGPT et Dall.E d'OpenAI, Copilot de Microsoft, Gemini de Google ou Llama de Meta. En effet, ces IA génératives sont susceptibles de banaliser les ressources stratégiques qui sous-tendent l'avantage concurrentiel de nombreuses entreprises, que ce soit dans le conseil, le droit, l'information, la santé ou l'éducation.

Il est particulièrement instructif de s'interroger sur cette « déstratégisation des ressources ». En rebattant les cartes stratégiques, l'IA générative peut significativement déplacer les sources d'avantage concurrentiel. Cette question est particulièrement aigue pour les entreprises européennes, du moins tant que l'Europe ne se sera pas dotée d'une véritable souveraineté technologique en la matière.

L'approche par les ressources en pratique : le modèle VRIO

Le modèle le plus couramment utilisé pour déterminer le caractère stratégique d'une ressource ou d'une compétence est le modèle VRIO, proposé par Jay Barney (2010). Selon ce modèle, pour procurer un avantage concurrentiel durable, une ressource ou une compétence doit satisfaire simultanément quatre conditions, qui forment l'acronyme **V, R, I, O** :

Valeur : la ressource ou la compétence doit créer un surcroît de valeur pour les clients, c'est-à-dire justifier un prix légitime supérieur aux coûts, ce qui permet de dégager un profit.

Rare : la ressource doit être rare. Si la plupart des concurrents la détiennent aussi, elle ne pourra pas sous-tendre un avantage concurrentiel.

Inimitable : la ressource doit aussi être inimitable, ou au moins difficilement imitable par les concurrents actuels ou potentiels, faute de quoi l'avantage qu'elle procure ne sera pas pérenne.

Organisation : l'entreprise doit être organisée de manière à utiliser cette ressource. Il est en effet sans intérêt de détenir une ressource stratégique si l'on est incapable d'utiliser son potentiel.

Barney propose ainsi un test pratique permettant de juger de l'intérêt stratégique d'une ressource, qu'il s'agisse d'une technologie protégée, d'une marque réputée d'une implantation privilégiée, d'un accès prioritaire à des matières premières, d'un réseau relationnel unique ou encore de ressources humaines particulièrement talentueuses :

- Une ressource qui ne satisfait aucune des conditions VRIO (ni créatrice de valeur, ni rare, ni inimitable, ni mobilisée par l'organisation) entraîne un désavantage concurrentiel. Elle n'a a priori aucun intérêt stratégique, même si l'on peut identifier certaines entreprises qui parviennent à faire reposer leur succès sur la détention de ressources ordinaires (Fréry et al., 2015)
- Une ressource créatrice de valeur, mais ni rare, ni inimitable, ni mobilisée par l'organisation, assure la parité avec les concurrents. On parle en ce cas de ressource ou compétence seuil : la détenir est nécessaire, mais elle ne procure aucun avantage concurrentiel.
- Une ressource créatrice de valeur et rare, mais ni inimitable, ni mobilisée par l'organisation assure un avantage concurrentiel ponctuel. Tôt ou tard, les concurrents seront capables de l'imiter, ce qui en fera une ressource ou une compétence seuil.
- Une ressource créatrice de valeur, rare, inimitable, mais non mobilisée par l'organisation est un véritable gâchis stratégique. Il s'agit d'une pépite non exploitée, perdue par exemple au fin fond d'une filiale et donc la direction générale ignore même l'existence.
- Enfin, une ressource créatrice de valeur, rare, inimitable et mobilisée par l'organisation est une source d'avantage concurrentiel durable. À ce titre, elle peut être qualifiée de ressource ou compétence stratégique.

Ce test VRIO est présent dans quasiment tous les manuels de stratégie et couramment enseigné dans les cours de la plupart des écoles et universités.

À titre d'illustration, on peut considérer qu'un cabinet de conseil international du type McKinsey, BCG ou Bain détient deux principales ressources stratégiques :

1. La qualité de ses consultants, issus des meilleures formations, qui font preuve d'une disponibilité sans faille et de capacités intellectuelles méticuleusement vérifiées. Ces ressources humaines sont à la fois créatrices de valeur pour les clients (qui acceptent de payer des honoraires très élevés pour en disposer), rares (comme le prouve le taux de sélectivité à l'embauche de ces cabinets), inimitables (sauf bien entendu si l'on parvient à débaucher les meilleurs éléments, mais le niveau de rémunération très élevé proposé par les cabinets stars permet de limiter ce risque) et mobilisées par l'organisation (les procédures que déploient ces cabinets en termes de recrutement, d'évaluation, de formation, de promotion, de sélection et même de relations avec les anciens consultants sont toutes au service de l'exploitation de ce capital humain).
2. L'expérience accumulée au cours de très nombreuses missions avec une très forte diversité de clients, de contextes et de pays. Afin que le cabinet ne soit pas stratégiquement dépendant des individus qui détiennent cette expérience, celle-ci

prend le plus souvent la forme de démarches d'analyse parfaitement rodées et de bases de données continuellement actualisées. Cette expérience est clairement valorisée par les clients (ils savent qu'en faisant appel à ces cabinets ils peuvent mobiliser des savoir-faire dont ils ne disposent pas en interne), rare (très peu de cabinets la détiennent), inimitable (elle n'est pas copiable par les concurrents) et mobilisée par l'organisation (qui veille à en faire bénéficier ses consultants).

Ces deux ressources VRIO contribuent fortement à la réputation de ces prestigieux cabinets, et elles leur procurent un avantage concurrentiel significatif. Ce sont incontestablement des ressources stratégiques. On pourrait mener une analyse du même type, et identifier les ressources VRIO correspondantes, pour des institutions financières, des établissements d'enseignement supérieur, des services de santé, des cabinets d'avocats ou des groupes de médias.

Or, les IA génératives sont susceptibles de bouleverser les résultats de ces analyses en s'attaquant aux différentes dimensions du test VRIO.

Les IA génératives et la « déstratégisation » des ressources

Même si elles n'en sont encore qu'à leur phase d'émergence, les IA génératives peuvent d'ores et déjà contester la nature stratégique de certaines ressources et compétences. Cet impact est perceptible à chacun des niveaux du VRIO :

- **Valeur** : en permettant à tout un chacun de facilement disposer de compétences jusque-là réservées à des experts, les IA génératives transforment des ressources stratégiques en simples ressources seuils, voire en ressources ordinaires, dont la valeur menace de s'effondrer. Rappelons que plusieurs fournisseurs d'IA génératives, dont ChatGPT, proposent une version gratuite.
- **Rare** : les IA génératives sont largement accessibles. ChatGPT a ainsi atteint le seuil d'un million d'utilisateurs seulement cinq jours après son lancement le 30 novembre 2022. Un an plus tard, il comptait plus de 180 millions d'utilisateurs dans le monde, qui lui soumettaient plus de 10 millions de requêtes par jour. De même, Microsoft entend proposer Copilot à tous les utilisateurs de Windows, alors que Google intègre son IA dans ses smartphones Pixel depuis fin 2023.
- **Inimitable** : par nature, les prompts soumis aux IA génératives sont imitables. On peut même demander aux IA elles-mêmes de les rédiger. De très nombreux services de ce type sont apparus sur Internet en seulement quelques mois.
- **Organisation** : toutes les grandes entreprises, toutes les administrations publiques, tous les établissements d'enseignement supérieur, toutes les banques ou tous les cabinets de conseil, conscients de l'impact considérable des IA génératives, ont entamé une réflexion approfondie sur la question. Leur organisation devra nécessairement évoluer pour permettre à cette innovation de libérer tout son potentiel.

Pour reprendre l'exemple des deux ressources stratégique des grands cabinets de conseil (qualité des consultants et expérience accumulée), l'impact est déjà significatif :

- **Qualité des consultants** : en septembre 2023, des chercheurs de la Harvard Business School, de la MIT Sloan School of Management, de la Wharton School de l'université de Pennsylvanie et de l'université de Warwick, ont mené une expérience auprès de 758 consultants du BCG (Dell'Aqua et al., 2023). Selon cette étude, les consultants qui ont utilisé ChatGPT dans leurs missions ont obtenu des résultats 40 % meilleurs que ceux des consultants qui n'en disposaient pas. Qui plus est, ce sont les consultants les moins qualifiés qui ont bénéficié des gains de performance les plus significatifs. Les plus qualifiés, à l'inverse, ont peu progressé. Cette étude tend ainsi à montrer que pour un cabinet de conseil, il n'est plus nécessairement indispensable de recruter des profils

exceptionnels : l'IA générative a le pouvoir de niveler vers le haut les compétences de tous les consultants, les rendant ainsi moins rares et plus aisément imitables.

- **Expérience accumulée** : des cabinets de conseil d'un nouveau genre mobilisent l'IA pour contourner l'expérience accumulée par leurs concurrents établis. Par exemple, plutôt que de faire appel à leurs consultants historiques pour conduire leur réflexion stratégique, plusieurs grandes entreprises françaises (dont Orange, les Galeries Lafayette, L'Oréal, Danone ou EDF) ont fait appel à la startup Descartes & Mauss, fondée en 2021, qui se présente comme « la première plateforme reposant entièrement sur l'IA pour automatiser le processus de prise de décision ». Selon un des dirigeants concernés, les recommandations stratégiques sont de qualité équivalente à celles que produisent les grands cabinets, mais elles sont obtenues beaucoup plus rapidement, ce qui permet un pilotage stratégique beaucoup plus réactif. Descartes & Mauss parle d'un délai divisé par 10 et d'un coût divisé par 5. La ressource stratégique constituée par l'expérience accumulée des grands cabinets de conseil en stratégie semble donc imitable grâce à l'IA.

On voit ainsi que l'IA a la capacité de « déstratégiser » des ressources, ce qui a pour conséquence de réduire significativement l'avantage concurrentiel de certains acteurs établis. Or, ceux-ci auront d'autant plus de mal à effectuer cette mutation que – contrairement aux nouveaux entrants – ils devront d'abord se séparer des actifs qui ont fondé leur succès avant de réallouer leurs investissements vers des solutions reposant sur l'IA. Comme souvent en stratégie, des barrières à l'entrée patiemment établies risquent de devenir des prisons, enfermant les concurrents historiques dans des approches désormais obsolètes.

Dans ce mouvement général de banalisation des ressources, en tous cas celles qui reposent sur des compétences intellectuelles, la situation des entreprises européennes est particulièrement problématique.

L'Europe face au risque de déclassement stratégique

En effet, la déstratégisation des ressources intellectuelles provoque un déplacement de la source de l'avantage concurrentiel : c'est désormais la possession et le contrôle des systèmes d'IA génératives – qu'il s'agisse de la détention des données ou de la construction des modèles permettant de les traiter – qui devient la plus stratégique de toutes les ressources. Or, à ce jeu, l'Europe est particulièrement mal dotée, notamment par rapport aux États-Unis et à la Chine.

Soucieuse de protection de la vie privée (ce qui est tout à fait légitime d'un point de vue éthique), l'Europe limite l'accès aux données personnelles de ses citoyens dans des proportions considérables par rapport à ce que font les États-Unis (au nom de la libre entreprise) ou la Chine (au nom du contrôle étatique de la population). De fait, même si certains acteurs de l'IA générative réussissent à émerger en Europe – comme Mistral AI en France –, ils voient leur capacité d'apprentissage bridée par une réglementation beaucoup plus restrictive que celle à laquelle leurs concurrents américains ou chinois sont confrontés, ce qui ne manque pas de créer un désavantage concurrentiel. La législation sur l'intelligence artificielle (ou AI act) adoptée par l'Union européenne en mars 2024 au nom de la protection des individus est ainsi considérée par certains observateurs comme une entrave à l'émergence de géants européens en la matière.

De plus, les investissements disponibles en Europe restent modestes par rapport à ce qui se fait ailleurs. À titre d'exemple, Mistral AI a réussi à lever 105 millions d'euros seulement quatre semaines après sa fondation en mai 2023, puis de nouveau 450 millions au bout de 9 mois, ce qui lui a permis d'atteindre une valorisation de 2 milliards en moins d'un an, un record pour une licorne européenne. Cependant, OpenAI est valorisée à 86 milliards de

dollars, et son dirigeant Sam Altman a annoncé un projet d'investissement titanesque de 7 000 milliards pour fabriquer des cartes graphiques permettant de s'extraire de la dépendance à celles de NVidia. Au total, comme l'a souligné le rapport de la Commission de l'Intelligence Artificielle remis au Président Emmanuel Macron en mars 2024, les montants investis dans l'IA aux États-Unis sont 20 fois supérieurs à ceux investis en France, soit 3 à 4 fois plus quand on rapporte au nombre d'habitants. Au regard de la déstratégisation des ressources provoquée par l'IA, un tel écart ne peut que se traduire par une érosion de l'avantage concurrentiel des entreprises européennes.

Au total, étant donné que l'IA provoque une banalisation des ressources stratégiques historiques, bientôt remplacée par la nécessité de détenir et de contrôler les grands modèles d'IA eux-mêmes, l'Europe s'expose à un risque majeur de déclassement. Tant qu'elle ne se sera pas dotée des moyens réglementaires et financiers lui permettant d'assurer sa souveraineté technologique en matière d'IA, l'Europe risque de voir la position stratégique de ses entreprises s'éroder. Gageons que les décideurs politiques européens auront la clairvoyance et la volonté d'éviter ce fiasco.

Références

Dell'Acqua F., McFowland E., Mollick E.R., Lifshitz-Assaf H., Kellogg K., Rajendran S., Kraymer L., Candelon F., Lakhani K.R. (2023), "Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality", *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper*, No. 24-013.

Barney J.B. (2010), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 4th edition, Prentice Hall.

Fréry F., Lecocq X., Warnier V. (2015), "Competing with Ordinary Resources", *MIT Sloan Management Review*, 56(3), pp. 69-77.

Lippman S.A., Rumelt R.P. (2003) "The payments perspective: micro-foundations of resource analysis," *Strategic Management Journal*, vol. 24(10), pp. 903-927.

Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell.

Porter M. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press.

Prahalad C.K., Hamel G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.

Teece D. (1991), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University Press.

Wernerfelt, B. (1984)., "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.