

***Compétences centrales :
Premier pas vers une définition opérationnelle***

Emmanuelle Reynaud,

Maître de conférences

Euristik,

Upres-a CNRS 5055,

IAE de Lyon,

Université Jean Moulin Lyon 3

15, Quai Claude Bernard,

BP 0638,

69239 Lyon Cédex 02,

tél: 04.78.78.71.58.

Email: emmanuelle.reynaud@univ-lyon3.fr

Mots-clés : opérationnalisation de concept, compétences centrales, approche par les ressources.

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé

Cet article propose une opérationnalisation du concept de compétences centrales. Les ouvrages ou les articles méthodologiques (Evrard, Pras et Roux, 00) soulignent la nécessité d'opérationnalisation des concepts pour permettre la mesure. Les concepts en général et les compétences centrales en particulier se trouvent à un niveau théorique et ne sont donc pas des phénomènes directement observables. L'étude d'une relation théorique entre deux concepts non observables (ex : les compétences centrales et la performance) est alors estimée par l'étude de la relation empirique entre les dimensions de ces deux concepts. Trouver les dimensions d'un concept permet donc de rendre le phénomène mesurable.

La stratégie basée sur les ressources connaît un intérêt croissant. De nombreuses études s'intéressent aux multiples avantages concurrentiels (Barney 86b, Barney et Hansen 94 ; Rowell et Dent-Micalleff 97) ou aux sources de diversification (Chatterjee et Wernerfelt 91, Markides et Williamson 96) qui en découlent. Les recherches portent, ainsi, davantage sur l'exploitation des compétences que sur leur identification. Pourtant cette phase est autant cruciale que difficile. Afin de faciliter cette première étape, il convient de repérer les caractéristiques des compétences. Il s'agit là, selon Wernerfelt (95), d'une étape clé pour le développement de l'approche resource-based : « Afin de rendre plus opérationnelle l'approche resource-based, nous devons dessiner le contour des ressources avec plus de précisions. » Si des recherches ont déjà permis de spécifier certains aspects des actifs stratégiques (Barney 86, Dierickx et Cool 89, Reed et de Fillippi 90), peu ont opté pour une approche synthétique. Or, « la théorie a besoin de quelques définitions concrètes ». (Black et Boal 94, p 132) C'est pourquoi, cette étude basée sur quatre-vingt articles de la littérature a mis en évidence les dimensions des compétences centrales que voici :

Conditions d'existence	Rare	
	Monnayable	Accès à des marchés potentiels
		Contributions aux bénéfices clients perçus
		Gestion de la diversification
Conditions de persistance	Difficilement échangeable	
	Difficilement imitable	Déséconomies liées au temps
		Avantage à la masse d'actifs
		Interconnexions entre actifs
		Erosion d'actifs
Ambiguïté causale	Côte tacite	
		Complexité
		Spécificité
	Difficilement substituable	

Introduction

« L'étoile de Nokia est-elle en train de pâlir ? » titrait récemment Business Week. Les analystes s'interrogent. Ce fleuron de la téléphonie mobile va-t-il demeurer compétitif avec l'arrivée des téléphones de troisième génération ? En d'autres mots, les compétences de Nokia permettront-elles de maîtriser l'Internet sans fil ?

Pour répondre à ces interrogations qui font écho à des milliers d'autres au sein d'environnements de plus en plus turbulents, il conviendrait de pouvoir répondre à une question jusqu'alors peu explorée : comment mesurer le concept de compétences centrales ?

Les ouvrages ou les articles méthodologiques (Evrard, Pras et Roux, 00) soulignent la nécessité d'opérationnalisation des concepts pour permettre la mesure. Les concepts en général et les compétences centrales en particulier se trouvent à un niveau théorique et ne sont donc pas des phénomènes directement observables. L'étude d'une relation théorique entre deux concepts non observables (ex : les compétences centrales et la performance) est alors estimée par l'étude de la relation empirique entre les dimensions de ces deux concepts. Trouver les dimensions d'un concept permet donc de rendre le phénomène mesurable.

Aussi, alors que le marketing accorde une attention particulière à la mesure, la stratégie s'occupe peu de l'opérationnalisation. La stratégie basée sur les ressources connaît un intérêt croissant. De nombreuses études s'intéressent aux multiples avantages concurrentiels (Barney 86b, Barney et Hansen 94 ; Rowell et Dent-Micalleff 97) ou aux sources de diversification (Chatterjee et Wernerfelt 91, Markides et Williamson 96) qui en découlent. Les recherches portent, ainsi, davantage sur l'exploitation des compétences que sur leur identification. Pourtant cette phase est autant cruciale que difficile. Afin de faciliter cette première étape, il convient de repérer les caractéristiques des compétences. Il s'agit là, selon Wernerfelt (95), d'une étape clé pour le développement de l'approche resource-based : « Afin de rendre plus opérationnelle l'approche resource-based, nous devons dessiner le contour des ressources avec plus de précisions. » Si des recherches ont déjà permis de spécifier certains aspects des actifs stratégiques (Barney 86, Dierickx et Cool 89, Reed et de Fillippi 90), peu ont opté pour une approche synthétique. Or, « la théorie a besoin de quelques définitions concrètes ». (Black et Boal 94, p 132)

Cet article se propose de combler cette lacune en identifiant les principales dimensions des compétences. Il se déroulera de la façon suivante :

1. Clarification du flou du corpus sémantique relatif aux ressources et aux compétences centrales.
2. Identification de dimensions des compétences.
3. Identification des liens existants entre toutes les dimensions

1. Ressources et Compétences centrales : des territoires aux frontières floues

S'il paraît acquis que l'approche ressource-based s'intéresse au potentiel de l'entreprise, le vocable relatif à cette école est loin d'être clairement défini. De nombreuses notions sont abordées dont le sens peut être très proche ; a contrario un même terme peut donner lieu à plusieurs définitions. Afin de rendre compte de cette multitude, Métais (97) a recensé les différentes notions abordées lorsque l'on évoque les ressources (pour une approche similaire, le lecteur peut aussi consulter Mahoney et Pandian (92), p 372, 373).

<i>Notions</i>	<i>Auteurs</i>
Actifs idiosyncratiques	Williamson (79)
Actifs invisibles	Itami (87)
Actifs spécifiques de l'entreprise	Dierickx & Cool (89)
Actifs stratégiques	Robins & Wiersema (95)
Actifs tangibles et intangibles	Wernerfelt (84) Russo & Fouts (97)
Aptitudes managériales	Nelson & Winter (82)
Capacités de l'entreprise	Nohria & Eccles (91) Collis & Montgomery (95) Argyres (96)
Capacités dynamiques	Teece, Pisano & Shuen (91) Helfat (97)
Capacités organisationnelles	Baldwin & Clark (91) Stalk, Evans & Schulman (92) Collis (91) Nanda (93) Marino (96) Russo & Fouts (97)
Compétences centrales	Hamel & Prahalad (90) Dosi, Teece & Winter (90) Marino (96) Markides & Williamson (96)
Compétences centrales dynamiques	Lei, Hitt & Bettis (96)
Compétences distinctives	Selznick (57) Andrews (71) Hofer & Schendel (78) Lado, Boyd & Wright (92)
Groupes stratégiques fondés sur les ressources	Mehra (96)
Héritage administratif	Bartlett & Ghoshal (89) Collis (91)
Méta-apprentissage	Lei, Hitt & Bettis (96)
Réseau de ressources	Black & Boal (94)
Ressources discrètes et systémiques	Miller & Shamsie (96)
Ressources fondées sur la propriété	Miller & Shamsie (96)
Ressources fondées sur le savoir	Miller & Shamsie (96)
Ressources humaines	Godfrey & Hill (95)
Ressources physiques	Godfrey & Hill (95)
Ressources stratégiques de l'entreprise	Barney (86)
Routines organisationnelles	Godfrey & Hill (95)

Savoir tacite	Lei, Hitt & Bettis (96)
Structures organisationnelles	Markides & Williamson (96)

Tableau 1 : Résumé des différentes définitions

La description alphabétique et exhaustive des notions abordées dans la stratégie resource-based souligne tant le flou du corpus sémantique que l'absence de cadre intégrateur.

Deux notions majeures sont, néanmoins, en filigrane de cette approche : les ressources et les compétences.

Les ressources : Cette notion est assez peu soumise à caution : elle désigne les éléments nécessaires au fonctionnement de l'entreprise (Wernerfelt 84, 90 ; Grant 91, Arrègle 95, 96 ; Véry et Arrègle 97 ; Métais 97). Wernerfelt (84) en redécouvrant l'approche resource-based proposa une définition depuis lors utilisée : « les ressources d'une entreprise à un moment donné peuvent être définies comme les actifs (tangibles ou intangibles) qui sont attachés à l'entreprise ». Les ressources ainsi spécifiées ne suffisent pas à rendre compte du potentiel interne de l'entreprise puisque l'on ne connaît pas l'exploitation qui en est faite (Penrose 59).

Les compétences : La notion de compétence est abordée très tôt (Selznick 57) sous le thème de compétences distinctives (lieux où une entreprise excelle) mais il faut attendre Hofer et Schendel (78) pour que le lien avec les ressources soit fait. Aujourd'hui, si la parenté avec les compétences distinctives demeure explicite chez certains auteurs (Hitt & Ireland, 85 ; Peteraf 93), la plupart aborde les compétences sous l'angle des ressources. Les compétences sont alors une combinaison opportune de ressources. Ainsi, pour Hamel et Prahalad (90) : « les compétences centrales sont l'apprentissage collectif d'une organisation et particulièrement comment coordonner les diverses compétences techniques et intégrer les multiples courants technologiques ». Ce sont Reed et de Fillippi (90) qui proposent la définition la plus englobante en précisant que « les compétences sont issues de la façon dont une entreprise utilise ses aptitudes et ressources internes par rapport à la concurrence ». Se situant par rapport à la concurrence, les compétences sont, dès lors, les sources d'avantages concurrentiels. (Tampoe 94)

Si ces définitions ont le mérite de clarifier un domaine encore très flou, elles en demeurent fort peu opérationnelles et ne permettent en rien de mesurer et donc d'identifier les

compétences d'une entreprise. C'est pourquoi, il convient à présent de repérer les dimensions et les indicateurs permettant de qualifier ces compétences de stratégiques.

2. Vers une définition opérationnelle des compétences centrales

Sources d'avantages concurrentiels, les compétences centrales méritent une attention toute particulière. Nous avons donc repéré les caractéristiques garantissant l'existence des compétences et celles assurant leur persistance :

- Caractéristiques d'existence
 1. Monnayable
 2. Rare voire unique
- Caractéristiques de persistance
 1. Difficilement échangeables
 2. Difficilement substituables
 3. Difficilement imitables

Des indicateurs sont parfois associés à ces dimensions. Le schéma suivant les résume.

21- Caractéristiques d'existence

Les compétences centrales sont source d'avantages concurrentiels. C'est pourquoi, elles doivent être par définition monnayables. Par ailleurs, la valorisation d'une compétence passe par sa rareté : *a contrario*, la grande diffusion d'une compétence entraînerait sa banalisation à l'origine d'une diminution des rentes.

211. Monnayable

Le caractère monnayable s'exprime en fonction des rentes dégagées. Elles peuvent être de plusieurs types :

- Les rentes ricardiennes sont issues de la possession d'une ressource rare,
- Les rentes de monopole, dues au caractère unique d'un produit, peuvent être obtenues « par des protections gouvernementales ou par des dispositions créant d'importantes barrières à la concurrence » (Mahoney et Pandian 92),
- Les rentes schumpeteriennes (ou entrepreneuriales) sont liées au développement de nouvelles ressources ou de nouvelles possibilités d'utilisation (Métais 97),
- Les quasi-rentes proviennent de ressources spécifiques à l'entreprise. « La différence entre la meilleure et la seconde valeur d'utilisation d'une ressource est précisément le montant qu'une entreprise peut s'approprier pour réaliser des résultats supérieurs à la normale » (Mahoney et Pandian 92). Aussi, pour que les compétences soient monnayables, il faut qu'elles soient exploitées dans « une organisation orientée pour utiliser ses ressources stratégiques » (Black et Boal 94). Cette remarque élémentaire souligne le caractère endogène des compétences. Les ressources n'auront pas la même valeur en fonction du lieu d'exploitation (Penrose 59).

« L'existence et le maintien des rentes dépend (...) de l'acquisition ou du développement de ressources complémentaires », donc des compétences (Mahoney et Pandian 92). Selon Hamel et Prahalad (90), les bénéfices offerts par les compétences sont l'accès potentiel à une grande variété de marché et la contribution aux bénéfices perçus par le client via les produits centraux et les produits finaux (Tampoe 94). D'autres notent que les compétences offrent aussi un formidable outil pour une diversification cohérente (Wernerfelt 84, Mahoney et Pandian 92) : l'entreprise pouvant transférer ses compétences vers d'autres activités.

212. Rare voire unique

La rareté d'une compétence détermine en partie sa valorisation (Barney 86a). En effet, si le marché valorise un attribut, il ne sera source de différenciation, donc monnayable, que s'il est rare. Une des hypothèses de l'approche resource-based est l'hétérogénéité dans l'utilisation des ressources (Peteraf 93) formant des combinaisons spécifiques source de bénéfices. Les rentes sont ainsi obtenues grâce aux actifs spécifiques (Mahoney et Pandian 92). Quid des profits de Microsoft si ses concurrents détenaient des centres de recherche aussi efficaces (cf. encadré) ? Le lien entre rareté et valorisation n'est plus à démontrer !

La rareté d'une compétence résulte de la rareté des ressources qui la composent et « de la rareté de la valeur perçue (...) du fait d'une configuration particulière des ressources » (Black et Boal 94). C'est ainsi le cas de la position forte d'Affymetrix, « le pionnier incontesté des puces à ADN » issue de la combinaison des technologies de la micro-électronique et de la biologie (Laperrousaz 97).

Encadré 1 : L'exemple de Microsoft

« La seule façon d'avoir accès aux technologies stratégiques est de les mettre au point soi-même » (Stross 97). Tel est le mot d'ordre de Microsoft dont la sublime réussite repose sur ses compétences en Recherche et Développement. « Au cours des six dernières années, Microsoft a rassemblé 245 des plus brillants chercheurs mondiaux, issus des plus grandes universités ou concurrents. » (Stross 97)

La rareté de ses compétences est issue :

- Tant de la rareté des ressources détenues : il s'agit des meilleurs chercheurs de leur discipline.
- Que de la combinaison des ressources : réussir à faire travailler ensemble des chercheurs d'univers aussi différents que des statisticiens et des neurolinguistes est exceptionnel.

La recherche de Microsoft a « l'aura de quelque chose d'invincible. » (Stross 97) C'est parce que de nombreux ingrédients sont réunis pour qu'elle soit très difficile à imiter. Dès les années 70, Bill Gates rêvait d'un laboratoire similaire à Xérox PARC. Le centre de recherche que l'on connaît s'est donc fait en plus de vingt ans. Ce n'est que lorsqu'il eut atteint une taille suffisante qu'il attira les plus grands chercheurs. Aujourd'hui, selon un professeur de Stanford, Microsoft est l'employeur rêvé de tout étudiant en informatique ! Le caractère visionnaire de Bill Gates dissuade aussi les entrants potentiels : « l'ordinateur du futur est un ordinateur qui parle, écoute, voit et apprend. C'est celui qui est en train d'être créé par la recherche de Microsoft. » (Stross 97)

Si une perspective statique est attrayante, une perspective dynamique l'aît encore davantage. Pour qu'une compétence soit stratégique, il convient qu'elle résiste aux manœuvres des concurrents. En dehors des cas particuliers d'accès privilégié à une ressource rare ou à des clients précis (Peteraf 93), la compétence est accumulée en interne. Cette accumulation doit donc être malaisée et l'obtention de synergies, coûteuse. Non seulement notre compétence ne doit pas s'échanger mais en plus elle doit être difficile à construire.

22. Caractéristiques de persistance

La littérature stratégique a entériné l'appellation d'avantage concurrentiel durable. « Au regard de la nature des rentes, le maintien d'un avantage concurrentiel nécessite que la condition d'hétérogénéité (des compétences) soit préservée » (Peteraf 93). Comme l'avantage concurrentiel, les compétences doivent persister au cours du temps (Tampoe 94). C'est pourquoi, nous avons repéré trois conditions de persistance des compétences :

- La difficulté d'échange
- La difficulté de substitution
- La difficulté d'imitation

Ces conditions visent à limiter la concurrence ex-post (Peteraf 93).

221. Difficilement échangeables

Pour être une source d'avantage concurrentiel durable, une compétence doit être difficilement échangeable.

Pour comprendre cette affirmation, il faut se pencher *a contrario* sur le concept de « marché des facteurs stratégiques » (Barney 86a). Il s'agit d'un marché où les ressources nécessaires à la mise en place d'une stratégie sont acquis. « Pour une stratégie de production à bas coût, une ressource nécessaire à la mise en œuvre inclut, parmi d'autres ressources, de larges parts de marché : le marché des facteurs stratégiques pertinent peut être le marché des parts de marché. » Cette approche ultra-conceptuelle nous amène directement aux conclusions de tout marché pur et parfait : en présence d'un marché de ce type, aucune entreprise ne pourrait tirer de bénéfices d'un actif stratégique (le coût d'acquisition serait similaire au bénéfice issu de l'utilisation) et chaque actif stratégique revêtirait le même intérêt. Dans le cas contraire, selon les postulats néoclassiques, de nouveaux entrants arriveraient ou les facteurs de production se déplaceraient vers les actifs rentables ce qui entraînerait un retour à l'équilibre.

Pourtant, dans la pratique, les compétences peuvent être, comme nous l'avons vu, à l'origine de rentes. Le marché des facteurs stratégiques n'est donc ni pur, ni parfait. D'ailleurs, il est vraisemblable que certains marchés n'existent pas. La notion de « marché de la réputation » est un fameux contre-exemple. « Malheureusement, la confiance n'est pas une marchandise que l'on peut acheter aisément. Si vous devez l'acheter, vous pouvez avoir quelques doutes à propos de ce que vous achetez ! » (Dierickx et Cool 89) En tout état de

cause, le rachat d'une réputation nécessite au minimum le rachat d'une entreprise. Les facteurs stratégiques ne sont donc guère mobiles.

Une compétence ne doit pas pouvoir être facilement échangée, sous peine d'une large diffusion et d'une diminution des rentes. Selon Grant (91), la difficulté d'échange provient :

- De l'immobilité géographique : l'important coût de délocalisation favorise l'immobilité.
- De l'imperfection d'information : la difficulté d'évaluation d'une compétence provient de l'incapacité à prévoir la valeur de cette compétence à l'extérieur de l'entreprise.
- De la spécificité : le transfert d'une compétence décroît sa valeur. (Williamson 71).
- De la combinaison de ressources : le transfert des compétences est limitée par l'existence de ressources interreliées. De tels échanges nécessitent le rachat de l'entreprise. Ils sont donc malaisés.

« N'étant pas échangeables, les composantes spécifiques de l'entreprise sont accumulées en interne. » (Dierickx et Cool 89) Pour que ces compétences soient durables, il convient qu'elles ne puissent pas non plus être substituables.

222. Difficilement substituables

Pour rester pertinentes, les compétences doivent répondre aux exigences des acheteurs et aux caractéristiques de l'entreprise. La substitution est, donc, la principale menace puisque l'on raisonne en terme de valeur créée pour le client. En effet, le stock d'actifs d'une entreprise peut devenir obsolète du fait d'un stock d'actifs différent d'un concurrent qui permet d'offrir un produit créant une valeur supérieure pour le client. (Dierickx et Cool 89) « Dell a substitué l'actif « réseau de distribution » que possédait des entreprises comme IBM, en vendant uniquement des micro-ordinateurs par correspondance. » (Arrègle 96) Aussi, pour que des compétences soient stratégiques, il est souhaitable qu'elles soient difficilement substituables.

223. Difficilement imitables

L'avantage concurrentiel est dit durable lorsqu'il résiste aux manœuvres des concurrents. En déplaçant les avantages concurrentiels à un niveau supérieur grâce à la combinaison des ressources, les barrières à l'imitation doivent protéger les compétences. L'inimitabilité s'entend comme :

- « les imperfections du marché via la restriction d'information,
- le coût de re-création d'une combinaison spécifique de ressources à l'origine de synergies,
- ou une combinaison des deux. » (Black et Boal 94)

L'imitation d'un stock d'actifs particulier peut être long et/ou onéreux. La difficulté d'imitabilité d'une compétence, c'est-à-dire la difficulté d'accumulation d'un stock d'actifs par un concurrent dépend (Dierickx et Cool 89) :

- a) des déséconomies liées au temps
- b) de l'avantage à la masse d'actifs
- c) des interconnexions entre actifs
- d) de l'érosion d'actifs
- e) de l'ambiguïté causale

a) Déséconomies liées au temps

Pour illustrer ce phénomène, Dierickx et Cool (89) donnent, non sans humour, l'exemple d'une magnifique pelouse anglaise : de riches américains voulant l'imiter s'enquirent de tous ses secrets ; l'ensemble des fournitures nécessaires pouvait être acquis ... seuls les cinq siècles d'entretien posaient problème !!!

Cette anecdote illustre à merveille, l'avantage du premier entrant. Les déséconomies liées au temps peuvent être très importantes pour certaines compétences. « Les programmes Crash en recherche et développement sont typiquement moins efficaces que les programmes où les dépenses sont moindres mais étalées sur une période plus longue. » (Dierickx et Cool 89) De même, la réputation ne peut être créée à très court terme : les modèles de théorie des jeux s'intéressant à cette problématique mettent en évidence la nécessaire poursuite du jeu sur plusieurs périodes (Kreps et Wilson 82 ; Milgrom et Roberts 82).

Ce phénomène est à rapprocher des effets d'expérience, dont on connaît tant le bien-fondé que les limites. Il va sans dire que pour les compétences aussi, il est possible de commencer plus bas sur la courbe d'expérience (ex : économie de frais de création d'un marché) ou de construire une courbe à pente plus forte (par substitution d'actifs).

La théorie des ressources en économie (theory of capital investment) stipule (Dierickx et Cool 89), que la fonction des coûts d'ajustement (cf. ci-dessous) est strictement convexe : plus l'entrée est tardive, plus elle est onéreuse.

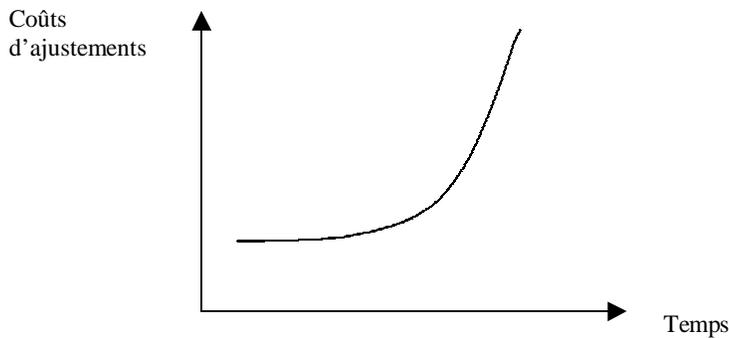


Schéma 2 : Représentation des déséconomies liées au temps

En toile de fond de la déséconomie liée au temps se cache une problématique d'intensité capitalistique (Barney 86a). En effet, comme il apparaît sur la courbe ci-dessus, les importantes capacités financières d'un suiveur peuvent diminuer l'avantage du premier entrant.

Les déséconomies liées au temps varient en fonction des compétences et constituent, lorsqu'elles sont présentes, de fortes barrières à l'imitation.

b) L'avantage à la masse d'actifs

L'augmentation d'un stock d'actifs est facilitée par la possession d'un stock important de cet actif (Dierickx et Cool 89). Ainsi, d'importantes parts de marché facilitent le bouche à oreille et donc l'acquisition de nouvelles parts. Ce cas de figure est d'autant plus vrai que l'on doit atteindre un stock minimum d'actifs, garant, par exemple, d'une bonne couverture géographique. La stratégie conduite sur le marché du téléphone portable tient de cette logique. En effet, c'est l'importante couverture géographique –issue d'une position forte- qui permet le gain de parts de marché.

c) Interconnexions entre actifs

L'accumulation d'un actif peut aussi dépendre d'un autre actif. Il existe des actifs non valorisables en l'absence d'autres actifs. Selon Black et Boal (94), « Toutes les entreprises ont des actifs collatéraux qui sont spécifiques à une entreprise mais ne peuvent exister sans la présence d'autres actifs ». Une politique d'innovation efficace (Compétence 1) nécessite une bonne connaissance des exigences des clients (Compétence 2) (Dierickx et Cool 89).

L'industrie pharmaceutique est bouleversée par la fusion de Smithkline Beecham et Glaxo Welcome : les compétences du premier en connaissances du génome humain offrent des idées de traitements prometteurs que les technologies détenues par le second permettront de développer rapidement. (Guyon 98)

S'intéressant aux éléments clés influençant la politique d'une entreprise de service, Maister (82) met clairement en évidence l'interconnexion entre actifs. Le modèle proposé n'a « ni point de départ, ni point d'arrivée. Cette forme de présentation est utilisée pour illustrer que les éléments doivent être intégrés et que les projets pour chaque élément doivent être conduits de façon interactive avec les éléments qui sont en relation. » (Maister 82) Si l'interconnexion stricte (un actif ne pouvant être utilisé sans un autre) est facile à appréhender, les cas de figure où la valeur d'un actif est accrue lors de l'utilisation conjointe avec un autre actif est plus délicate (Peteraf 93). Cette constatation est un important frein à l'imitation. En effet, un imitateur potentiel doit non seulement découvrir les actifs interconnectés mais aussi agir simultanément sur ces différents actifs identifiés. Ainsi, si l'accumulation d'un actif X paraît réaliste pour un nouvel entrant, l'accumulation de l'actif collatéral Y l'est peut-être beaucoup moins.

d) Erosion d'actifs

Tous les actifs physiques, se déprécient en l'absence de maintenance. Selon Dierickx et Cool (89), il en va de même des compétences. Pour être difficilement imitable, une compétence doit, donc, être entretenue grâce à des investissements. Ainsi, l'entreprise doit entretenir son image (pour éviter l'oubli des clients) ou sa R&D (afin que ses innovations ne deviennent pas obsolètes).

Le coût de maintien, ainsi que « la durée des ressources (ou compétences) varient considérablement » (Grant 91) Ainsi, si les compétences technologiques nécessitent d'importants coûts de maintien, la réputation requiert « de modestes investissements » (Grant 91), mais une vigilance supérieure...

e) Ambiguïté causale

Mise en évidence en 1982 par Lippman et Rumelt, l'ambiguïté causale est « l'incapacité à identifier certaines variables pertinentes aussi bien que l'incapacité à les contrôler. » (Dierickx et Cool 89) La meilleure façon de diminuer l'imitation d'une

compétence est de rendre incompréhensible ses fondements : la compétence devient alors « invisible aux concurrents » (Tampoe 94). Parfois, les managers, eux-mêmes, ne comprennent pas « la relation entre les actions et les résultats ». (Reed et de Fillippi 90 ; Tampoe 94) Ce cas de figure entrave, alors, grandement le développement d'avantages concurrentiels.

Ce « manque de compréhension » (pour reprendre le terme de Barney 86a) est très proche de l'asymétrie d'information bien qu'elle soit plus générique. Il ne suffit pas d'avoir de l'information, il convient aussi de pouvoir la traiter (Grant 91). Or, les modèles d'asymétrie d'information éludent ce problème.

Trois caractéristiques sont source d'ambiguïté causale (Reed et de Fillippi 90) :

- ❖ Le côté tacite : Certaines compétences basées sur des compétences individuelles sont acquises par accumulation d'expériences. Ces compétences basées sur « l'apprentissage dans l'action » (Barney 86a) sont les connaissances tacites. La difficulté de codification est directement liée à l'ambiguïté causale. C'est pourquoi, les auteurs affirment que la relation avec l'ambiguïté est linéaire.

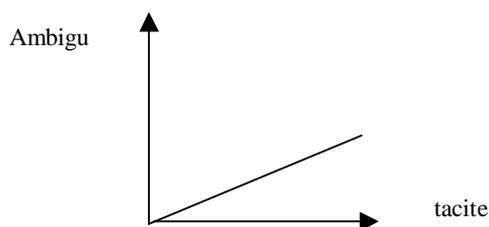


Schéma 3 : Représentation du caractère tacite

Encadré 2 : L'exemple de Firmenich :

« We make things irresistible », tel est le slogan de Firmenich. Fabricant d'arômes naturels et artificiels pour les parfums, les cosmétiques, l'alimentation et les détergents, Firmenich est fondée à Genève en 1895. « Plus qu'une simple société, Firmenich est avant tout une famille dédiée à ses clients et à ses collaborateurs ».

Firmenich réalise sur commande les fragrances des parfums les plus prestigieux : de l'Heure Bleue de Guerlain en 1912 ou N°5 de Chanel en 1921 à Poème de Lancôme, Dolce Vita de Dior ou Loulou Blue de Cacharel en 1995 en passant par des parfums de Calvin Klein, Azzaro, Ralph Lauren, Kenzo, Paco Rabanne, Nina Ricci, Yves Saint Laurent, Armani, Givenchy... Firmenich est, depuis longtemps, le fournisseur des plus grands. En alimentaire, les arômes proposés par Firmenich sont aussi très diversifiés. Pour le seul arôme fraise, cette entreprise offre plus de 400 goûts différents afin de s'adapter aux variations de perception locales !

La prospérité de l'entreprise (progression des ventes de 3.6% en valeur en 1994-1995) n'est pas le fruit d'une gestion ou de compétences explicites. La réflexion stratégique, guidée par Fred-Henri et Pierre-Yves Firmenich, est particulièrement limitée. Pourtant, force est de constater que l'entreprise base son développement sur des compétences que l'on peut qualifier de stratégiques. Trois ressources rares sont ainsi combinées :

- Un département R&D spécialisé dans l'innovation aromatique

- Les meilleurs Nez
- Un esprit d'entreprise ou plutôt un esprit de famille

Les investissements R&D représentant 10% du chiffre d'affaires annuel (supérieur à la moyenne de l'industrie) permettent l'identification et la synthèse de nouvelles molécules. Ce seul département combine des connaissances acquises dans des disciplines aussi différentes que la chimie assistée par ordinateur, les techniques de modélisation moléculaire, l'intelligence artificielle ou les systèmes experts. Ce département s'intéresse aussi au comportement des composants actifs dans différents environnements (épiderme, textile...). Des études sont souvent conduites en partenariat avec des universités : MIT, Harvard, Columbia University... Ces actifs en R&D ne sont valorisés que grâce à la présence d'une production de qualité. Il s'agit d'actifs interconnectés au sens de Black et Boal (94) ou Dierickx et Cool (89). Un autre volet de la recherche de Firmenich a trait à l'étude du comportement du consommateur et particulièrement des nouvelles tendances. En fonction de la cible recherchée par le client, la personnalité du parfum peut être ainsi grossièrement dessinée.

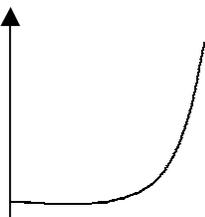
Mais, ce sont les nez qui donnent au parfum le caractère inédit. A partir du cahier des charges du client (Ex : un parfum laissant une odeur de jasmin), l'entreprise prend la responsabilité du mélange. Ainsi, pour CK de Calvin Klein, le cahier des charges mentionnait uniquement : « Un parfum jeune pour homme et femme ». Dès lors, les études des consommateurs doivent être complétées par les compétences des Nez.

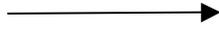
La dernière ressource rare possédée par l'entreprise est l'esprit de famille. Firmenich précise d'ailleurs dans sa plaquette de présentation : « Au-delà des intérêts immédiats de l'entreprise, nous attachons une importance primordiale à l'épanouissement de notre personnel tant sur le plan professionnel que privé. Une ligne de conduite qui porte ses fruits ! Preuve en est l'esprit d'entreprise, le dynamisme et la loyauté qui président à toutes nos activités et en garantissent le succès ». Dans la conclusion de la note de présentation interne, Firmenich met le respect des hommes et de l'environnement avant la satisfaction des clients. Au quotidien, cette politique est perçue par tous et se traduit notamment par d'importantes politiques de formation. Ce système de valeurs cohérent est garant de l'importante motivation des employés.

Alliant ces trois ressources rares, les compétences de Firmenich sont profondément tacites. Elles allient des éléments cognitifs que sont les valeurs et des savoir-faire profondément ancrés dans l'histoire de l'entreprise. La partie des connaissances relatives à la chimie fine est codifiée depuis longtemps. En revanche, il est plus malaisé de codifier les valeurs. Pour ce faire, Firmenich les communique, essentiellement au sein des documents internes. Ainsi, un document largement diffusé au sein du groupe précise : « People are our main asset. They are recognized for their talents, behavior and integrity : they represent the Firmenich tradition ». Firmenich vend du rêve, leurs compétences se résument finalement à savoir le produire en associant recherche et intuition.

- ❖ La complexité : « La complexité et, donc, l'ambiguïté naît d'un grand nombre de technologies, de routines organisationnelles, et de l'expérience individuelle ou d'équipe. » (Reed et de Fillippi 90) Hamel et Prahalad (90) voient dans la complexité une barrière à l'imitation. En effet, la détention d'une compétence par plusieurs individus de départements différents limite les risques d'expropriation en cas d'embauche d'un cadre par un concurrent ainsi que les risques d'observation (Doz 94 ; Tampoe 94). La relation à l'ambiguïté est plus que proportionnelle : plus la complexité augmente, moins la liaison entre les actions et les résultats est observable.

Ambiguïté





Complexité

Schéma 4 : Représentation de la complexité

Encadré 3 : l'exemple d'Infogrames

Afin d'illustrer la complexité, il semble intéressant de se pencher sur les difficultés que connaît Infogrames aujourd'hui. Cette PME lyonnaise, numéro 2 des jeux vidéos dans le monde a quintuplé ses effectifs, passant de 583 à 2500 salariés et quadruplé son chiffre d'affaires de 220 à 900 millions de dollars en deux ans. Elle faisait il y a encore peu (début 99) rêver les analystes. Le rachat de GHInteractive et de Hasbro Interactive a fait chuter le cours en bourse et risque d'engendrer de lourdes pertes. Les aléas de la croissance se retrouvent surtout au niveau des compétences. Ces dernières, trop complexes, pour être clairement identifiées ont été perdues ou sont en train de se perdre dans cette croissance.

Mais quelle étaient-elles donc pour être si volatiles ?

Les ressources étaient surtout humaines et liées à l'ambiance:

- un leader charismatique (Bruno Bonnell)
- des créateurs passionnés
- un personnel jeune : moyenne d'âge 28 ans

Mais c'est surtout la complexité liant ces actifs qui était source de compétences. En effet, l'environnement souple et informel permettait l'expression du potentiel des employés. De même, le leader omniprésent dynamisait tout le monde. La promotion interne, même si elle n'était pas érigée en règle, constituait un moteur important.

La croissance et surtout l'intégration de nouvelles sociétés furent à l'origine d'une nouvelle organisation. Pour rassurer les marchés et permettre l'intégration, Bruno Bonnell ne cesse de se déplacer, notamment Outre-Atlantique. De jeunes diplômés ou des cadres ayant fait leurs preuves ailleurs sont mis aux commandes. L'ambiance n'est plus celle d'une star up mais commence à devenir celle d'une entreprise traditionnelle. Les compétences résultant essentiellement d'un réseaux à la fois tacite et complexe n'ont pas passé ce cap. Infogrames sera-t-elle en créer de nouvelles ?

❖ La spécificité : Williamson (85) définit quatre types d'actifs spécifiques :

- Le site
- Les actifs physiques
- Les actifs dédiés
- Les actifs humains

Il s'agit d'investissements durables engagés dans le cadre d'une transaction particulière. Il y a donc interdépendance avec les autres acteurs de la transaction d'où la naissance d'une ambiguïté causale à l'origine de barrières à l'imitation.

Les différents types d'actifs ont plus ou moins d'impacts sur l'ambiguïté causale (Reed et de Fillippi 90). Ainsi, les actifs humains sont directement liés au côté tacite, la liaison à l'ambiguïté est donc identique (OS). Les actifs physiques et sites peuvent être facilement acquis et observés par les concurrents (OY), ils sont donc peu à l'origine

d'ambiguïté tandis que les actifs dédiés de même type mais non transférables, le sont beaucoup (YS).

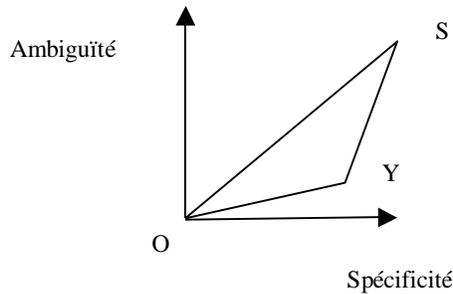


Schéma 5 : Représentation de la spécificité

Une forte ambiguïté causale constitue, de facto, une importante barrière à l'imitation, mais ses mérites ne se limitent pas là ! En effet, selon Lippman et Rumelt (82), l'ambiguïté causale peut constituer une menace suffisamment crédible pour dissuader d'éventuels entrants. On en arrive alors au paradoxe suivant. Alors que, pour l'approche standard, « les profits excédentaires d'une industrie favorisent l'entrée, cette théorie suggère que des profits importants, ceteris paribus, peuvent signaler la présence de brillants concurrents difficiles à imiter et de ce fait retarder les tentatives rationnelles d'entrée. » (Lippman et Rumelt 82)

Encadré 4 : L'exemple de Toyota

Toyota –fort de l'ambiguïté causale de ses compétences- fait visiter deux jours par mois sa principale usine. « En dépit d'années d'imitation, personne n'a pu détrôner Toyota de sa place de compagnie automobile la plus profitable du monde » (Taylor 97) La plupart de ses concurrents détient des ressources similaires mais aucun n'a pu trouver de combinaisons similaires et « égaler le maître ». (Taylor 97) Ces combinaisons sont hautement complexes : le management de Toyota repose sur trois niveaux : la technique, le système et la philosophie. Le réseau de Toyota est comparé par Taylor (97) à une chorégraphie où chaque danseur a une place précise. Or, pour que le ballet soit réussi il ne suffit pas que chaque interprète connaisse son exercice, la qualité de mouvement est aussi primordiale. Ramenée à Toyota, cette métaphore met en avant la nature à la fois spécifique et tacite de ses compétences : elle repose principalement sur « l'expérience de managers entourés d'une équipe motivée et bien formée. » (Taylor 97)

3. Identification des liens existants entre toutes les dimensions

Pour permettre l'opérationnalisation du concept de compétences, nous avons des dimensions et le cas échéant des indicateurs. Si cette approche permet la mesure, elle n'en est pour autant pas moins fortement simplificatrice. Certains choix ont été opérés dans un souci de clarification. Ils n'en demeurent pas moins soumis à caution. Aussi, afin de pallier

l'impression laissée par ce « découpage », il semble pertinent d'expliciter certains liens existants entre ces variables que le parti pris choisi n'a pas jusqu'à présent permis d'aborder.

31. Lien entre rareté et difficulté d'imitation

Tout d'abord, la principale condition d'existence relative à la rareté de la compétence est fortement dépendante de sa difficulté d'imitation. En effet, si les concurrents peuvent facilement reproduire cette compétence, on a tout à parier que la rareté soit éphémère.

32. Lien entre rareté et caractère monnayable

Or, c'est cette rareté qui permet le caractère monnayable : ce n'est que parce qu'un attribut est rare que les clients sont prêts à offrir une prime. Les bénéfices issus des compétences peuvent aussi être inter-reliés. Ainsi, c'est la contribution aux bénéfices clients qui permet, pour partie, l'accès potentiel à des marchés.

33. Liens entre ambiguïté causale et difficulté d'échange

Ensuite, au sein des conditions de persistance, l'ambiguïté causale a une influence tant sur les difficultés d'imitation que sur les difficultés d'échange. Si la compétence est « invisible aux concurrents » (Tampoe, 94), elle est certes difficile à imiter, comme nous l'avons développé précédemment, mais elle est aussi difficile à échanger. Qui voudrait acheter une compétence à la fois tacite complexe et spécifique ? Comme l'acquéreur pourrait-il être sûr d'avoir véritablement acheté l'ensemble des actifs permettant l'obtention de cette compétence ?

Si l'approche choisie dans cette article permet d'offrir les bases d'opérationnalisation, elle n'est pas pour autant exempte de limites. Les dimensions identifiées doivent être considérées comme un moyen d'estimer le phénomène non observable que sont les compétences centrales. La mesure proposée offre donc une correspondance entre le niveau théorique et le niveau empirique grâce à la définition d'indicateurs. Mais il importe de comprendre cette séparation : la mesure empirique n'est pas le concept, c'est pourquoi les indicateurs ne peuvent être totalement indépendants.

En conclusion

Le complément apporté par les compétences centrales est fondamental dans la mesure où il permet de sortir de la logique de concurrence au niveau du client final. Les exigences de l'environnement sont souvent assimilées aux demandes du marché. Or, ces demandes, à défaut d'être bien comprises, ont longtemps été satisfaites sur la base du prix, de la qualité ou de la rapidité de livraison. Les avantages concurrentiels étaient alors faciles à comprendre et faciles à imiter. En déplaçant les avantages concurrentiels à un niveau supérieur grâce à la combinaison des ressources, ils deviennent plus difficiles à comprendre et à imiter et permettent de sortir de la dictature du client en satisfaisant soit une demande encore non identifiée (que l'on peut qualifier de latente) soit des consommateurs intermédiaires. Néanmoins, alors que l'approche basée sur les ressources suscite un vif intérêt dans notre discipline, l'identification des compétences demeure difficile. Il s'agit, pourtant, d'une étape clé pour l'entreprise qui souhaite effectuer une diversification cohérente ou appréhender ses sources d'avantages concurrentiels.

Aussi, le présent article, en synthétisant les principaux travaux réalisés sur ce thème permet de clarifier quelque peu le flou sémantique et propose une définition opérationnelle: décliner les compétences en dimensions et indicateurs facilite leur identification. Pour l'heure, les outils permettant d'appréhender les compétences font cruellement défaut. Cette recherche apporte un embryon de réponse. Alors qu'une question directe relative aux compétences suppose l'existence d'une démarche bien établie au sein de l'entreprise et l'uniformité des définitions intégrées par les répondants, un guide d'entretien basé sur les dimensions repérées est davantage polyvalent. Il se satisfait d'une approche liminaire et d'une polysémie des compétences par les acteurs. Les compétences seront qualifiées de stratégiques lorsque les combinaisons de ressources seront rares, monnayables, difficilement imitables, difficilement échangeables et difficilement substituables. Les apports concernant l'identification des compétences trouvent écho dans l'initialisation d'une démarche basée sur les ressources dont elle constitue de fait la première étape.

Cette analyse éclaire aussi le débat concernant la construction et la gestion des compétences. La description détaillée des conditions de persistance des compétences jette les prémisses de recherches centrées sur le management des ressources.

BIBLIOGRAPHIE SUR LES COMPETENCES STRATEGIQUES

1. Arrègle Jean-Luc, « Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1996, p 25 à 36.
2. Arrègle Jean-Luc, « Le savoir et l'approche ressource based : une ressource et une compétence », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1995.
3. Band David, Scanlan Gerald, « Strategic control through core competencies », *Long Range Planning*, vol 28, n°2, 1995, p 102-114.
4. Barde Jean-Philippe, "Economie et politique de l'environnement", *l'économiste*, Paris, 1991
5. Barney Jay, « Strategic factor markets : expectations, luck, and business strategy », *Management Science*, p 1231-1241, octobre 1986a.
6. Barney Jay, « Organizational culture : can it be a source of sustained competitive advantage ? », *Academy of management review*, 11 (3), p 656-665, 1986b.
7. Barney Jay, Hansen Mark, « Trustworthiness as a source of competitive advantage », *Strategic Management Journal*, vol 15, p 175-190, 1994.
8. Bartmess Andrew, Cerny Keith, « Building competitive advantage through a global network of capabilities », *California Management Review*, Winter 1993, p 78-103.
9. Black Janice, Boal Kimberly, « Strategic ressources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, vol 15, 1994, p 131-148.
10. Chakravarthy B., Kwun S., « The strategic making process : an organisational learning perspective », Working Paper, carlson School of management, University of Minnesota, 1990.
11. Chamberlin, « Theory of monopolistic competition », Harvard University Press, Cambridge, 1939.
12. Chatterjee Sayan and Wernerfelt Birger, « The link between ressources and type of diversification : theory and evidence », *Strategic Management Journal*, vol 12, 1991, p 33-48.
13. Cole R., « Strategies for Learning », University of California Press, Berkeley, 1989.
14. Collis David, Montgomery Cynthia « Competing on ressources : strategy in the 1990s », *Harvard Business Review*, 1995, n°4, p 118-128.
15. Collis David, « Corporate strategy in multibusiness firms », *Long Range Planning*, vol 29, n°3, 1996, p 416-418.
16. Day, « Strategic market planning : the pursuit of competitive advantage », MN West, Saint Paul, 1984.
17. Dierickx Ingemar and Cool Karel, « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage », *Management Science*, Vol 35, n°12, Décembre 1989, p 1504-1511.
18. Doz Yves, « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, n°97, Janvier-Février 1994, p 92-104.
19. Dyer Jeffrey, « Specialized supplier networks as a source of competitive advantage : evidence from the auto industry », *Strategic Management Journal*, vol 17, 1996, p 271-291.
20. Evrard Yves, Pras Bernard et Roux Elyette, « Market », Dunod, 2000.
21. Garud Raghu, Nayyar Praveen, « Transformative capacity : continual structuring by intertemporal technology transfer », *Strategic Management Journal*, vol 15, 1994, p 365-385.

22. Grant Robert, «The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », *California Management Review*, Spring 1991, p 114-135.
23. Guyon Janet, « Glaxo : a big pill to swallow », *Fortune*, March 2, 1998, p 18.
24. Hamel Gary and Prahalad C.K., « Competing for the future », *Harvard Business Review*, n°4, 1994, p 122.
25. Hamel Gary and Prahalad C.K., « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, May-June 1989, p 63-76.
26. Hamel Gary and Prahalad C.K., « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, May-June 1990, p 79-91.
27. Hamel Gary and Prahalad C.K., « Strategy as stretch and leverage », *Harvard Business Review*, March-April 1993, p 75-84.
28. Hamel Gary, « Strategy as revolution », *Harvard Business Review*, 1996, n°4, p 69.
29. Hedlund et Nonaka, « Models of Knowledge management in the West and Japan », in *Implementing Strategic Processes*, Oxford : Basil Blackwell, 1993.
30. Henderson Rebecca, Cockburn Iain, « Measuring competence ? exploring firm effects in pharmaceutical research », *Strategic Management Journal*, vol 15, 1994, p 63-84.
31. Hitt Michael, Ireland Duane, « Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance », *Strategic Management Journal*, vol 6, 1985, p273-293.
32. Hofer, Schendel Dan, « Strategy formulation : analytical concepts », MN West, Saint Paul, 1978.
33. Huber GP, « Organizational learning : the contribution processes and the literatures », *Organization Science*, vol 2, n°1, p 88 -115, février 1991.
34. Itami H, « Invisible Assets », in *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, MA : Harvard University, 1987.
35. 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.
36. Kreps David, Wilson Robert, « Reputation and imperfect information », *Journal of economic theory*, vol 27, n°2, August 82, p 253-279.
37. Laperrasz Pierre, « Les puces à ADN sont les nouveaux outils des chercheurs », *L'usine nouvelle*, Octobre 97, p 16-17.
38. Lave, Wenger, « Situated Learning : legitimate peripheral participation », IRL, Report 90.0013, Palo Alto, CA : Institute for research on learning, 1990.
39. Leonard-Barton D., « Core Capabilities and core rigidities : a paradoxe in managing new product development », *Strategic Management Journal – Special Issue : Strategy Process : Managing Corporate Self Renewal*, vol 13, p 111-127, 1992.
40. Lippman S.A. et Rumelt R., « Uncertain imitability : an analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition », *Bell Journal of Economics*, 143, p 418-438, 1982.
41. Mahoney Joseph, Pandian Ranjendran, « The resource-based view within the conversation of strategic management », *Strategic Management Journal*, vol 13, 1992, p 363-380.
42. Maijoor Steven, van Witteloostuijn Arjen, « An empirical test of the resource-based theory : strategic regulation in the dutch audit industry », *Strategic Management Journal*, vol 17, 1996, p 549-569.
43. Maister David, « Balancing the professional service firm », *Sloan Management Review*, Fall, 24 (1), 1982.
44. Markides Constantinos, Williamson Peter, « Corporate diversification and organizational structure : a resource-based view », *Academy of Management Journal*, April 1996, p 340-367.
45. Métais Emmanuel, « Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel », Thèse de doctorat de Gestion, IAE d'Aix-en-Provence, décembre 1997.

46. Milan Gilbert, « La plate-forme stratégique dans un environnement instable », *Revue Française de Gestion*, Nov-Déc 1991.
47. Milgrom Paul, Roberts John, « Predation, Reputation, and Entry Deterrence », *Journal of economic theory*, vol 27, n°2, August 82, p 280-312.
48. Montebello Michel, article à paraître, Janvier 1998.
49. Nanda A, « Leveraging organizational Ressources : Evidence from four Case Studies », WP, Harvard Business School, 1993.
50. Nelson R et Winter S.G, « An evolutionary theory of change », Cambridge, MA : Belknap, 1982.
51. Nonaka, « Toward middle-up down management :accelerating information creation », *Sloan Management Review*, 29, 3, p 9-18, 1988.
52. Oliver Christine, « Sustainable Competitive advantage : combining institutional and resource-based views », *Strategic Management Journal*, vol 18, 1997, p 697-713.
53. Penrose Edith, « The theory of the growth of the firm », Oxford University Press, 1959.
54. Peteraf Margaret, « The cornerstones of competitive advantage : a resource-based view », *Strategic Management Journal*, vol 14, 1993, p179-191.
55. Porter Michael, « Choix stratégique et concurrence », *Economica*, Paris, 1980.
56. Porter Michael, « L'avantage concurrentiel », *Interédition*, Paris, 1986.
57. Prahalad C.K., Bettis R.A., « The Dominant Logic : a new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, vol 7, p 485-501, 1986.
58. Reed Richard, de Fillippi Robert, « Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol 15, n°1, 1990, p 88-102.
59. Robins James, Wiersema Margarethe, « A resource-based approach to the multibusiness firm : empirical analysis of portfolio interrelationship and corporate financial performance », *Strategic Management Journal*, vol 16, 1995, p 277-299.
60. Rowell Thomas, Dent-Micalleff Anne, « Information technology as competitive advantage : the rôle of human, business and technoly ressources », *Strategic Management Journal*, Vol 18 : 5, p 375-405, 1997.
61. Rubins Philip, « The expansion of firms », *Journal of Political Economy*, vol 81 (4), 1973.
62. Rumelt Richard, « Towards a strategic theory of the firm », in R.B. Lambert, *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ : Pentice Hall, 1984.
63. Rumelt Richard, Schendel Dan, Teece David, « Fundamental issues in strategy : a research agenda », Harvard Business School Press, Boston, 1994, p 564- 566.
64. Saïas Maurice et Greffeulle Jean, « L'état de l'art : vers de nouveaux paradigmes stratégiques », WP n°401, IAE d'Aix-en-Provence, Septembre 1992.
65. Schendel Dan, « Introduction to summer 1994 special issue – Strategy : search for new paradigms », *Strategic Management Journal*, vol 15, special issue, 1994, p 1-4.
66. Schon D.A., « The reflective practitioner : How professionals think in action », New York : Basic Books, 1983.
67. Selznick, « Leadership in administration », Harper and Row, New York, 1957.
68. Stalk George, Evans Philip, Schulman Lawrence, « Competing on capabilities : the new rules of corporate strategy », *Harvard Business Review*, March-April 1992, p 57-69.
69. Stross Randall « Mr Gates builds his brain trust », *Fortune*, December 8, 97, p 24-36.
70. Tampoe Mahen, « Exploiting the core competences of your organisation », *Long Range Planning*, vol 27, n°4, 1994, p 66-77.
71. Taylor Alex, « How Toyota defies gravity », *Fortune*, December 8, 97, p 24-36.
72. Teece D-J, Pisano G. et Shuen A, « Firm capabilities, ressources and the concept of strategy », *Corsortium on Competitiveness and Cooperation*, WP 90-9, University of California at Berkeley, Centre for Research in Management, 1990.

73. Verdin Paul and Williamson Peter, « Successful Strategy : stargazing or self-examination ? », *European Management Journal*, vol 12, n°1, March 1994, p 10-19.
74. Very Philippe et Arrègle Jean-Luc, « Combinaison de ressources et avantages concurrentiels », in « Perspectives en management stratégiques », Alain Noël, *Economica*.
75. Wernerfelt B, « Consumers with differing reaction speeds, scale advantages and industry structure », *European Economic Review*, 24, p 257-270, 1984.
76. Wernerfelt Birger, « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol 5, 1984, p171-180.
77. Wernerfelt Birger, « The resource-based view of the firm : ten years after », *Strategic Management Journal*, vol 16, 1995, p 171-174.
78. Williamson Oliver, « The vertical integration of production : market failure considerations », *American Economic Review*, May 1971.