

***DE L'ENTREPRISE CREUSE À L'ENTREPRISE COHÉRENTE***  
***Enseignements d'une analyse stratégique processuelle***

**Alain Asquin**

Maître de conférences des Universités

**Marielle Payaud**

Assistante de recherche

Centre de recherches de l'I.A.E de l'Université Jean Moulin Lyon 3

Euristik - Stratégia UMR 5055

**Mots-clés** : Cohérence, Formules stratégiques, MRC, Soutenabilité.

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



Faculté des Sciences de l'administration  
Université Laval  
Québec



## Résumé :

Les recherches fondées sur les ressources s'intéressent aux efforts réalisés par le management des entreprises pour valoriser et préserver l'avantage stratégique issu de ressources clés. Les auteurs développent alternativement différents concepts comme les ressources, les compétences ou les capacités pour expliquer les fondements de la soutenabilité de l'avantage concurrentiel. Dans la présente contribution, ces trois attributs organisationnels deviennent constitutifs d'une cohérence qui permet à la firme de préserver dans le temps la qualité de ses réponses à l'environnement. A la différence d'autres travaux, ils sont présentés comme coévolutifs et pas seulement inscrits dans une dépendance hiérarchique univoque. Nous discutons alors une grille d'analyse qui propose que la cohérence est un processus de structuration dans lequel une firme peut engager sa recherche de cohérence à partir de la maîtrise de l'un des composants seulement, notamment en fonction de sa formule stratégique. Cependant elle ne pourra développer sa performance initiale que si elle parvient à acquérir les deux attributs complémentaires. Dans une démarche abductive, nous développons cette représentation au travers de deux cas, British Airways et Questoo.com. L'objectif est de comprendre comment British Airways contrainte à la privatisation au début des années 80, a pu construire une cohérence à partir de ses ressources. Questoo.com est une entreprise créée en 2000, positionnée dans l'offre d'un marketing adapté au prospect internaute engagé dans une démarche d'achat en ligne. La difficulté rencontrée par les dirigeants a été de construire leur cohérence à partir de leurs capacités organisationnelles. Au travers de ces expériences, nous interprétons la performance stratégique des deux entreprises comme issues de l'aptitude relative à maîtriser les trois attributs de la cohérence et à entretenir leur coévolution. Ces éléments conduisent à discuter une représentation de la performance et le rôle du management associé à l'obtention de la cohérence.

La période actuelle est complexe pour les dirigeants d'entreprise qui doivent répondre à des exigences paradoxales. D'une part, il leur est nécessaire d'avoir une grande agilité stratégique dans la mobilisation des ressources de l'entreprise afin de saisir des opportunités de marché (Kasarda et Rondinelli, 1998). D'autre part, la conquête d'avantages stratégiques n'est réellement possible que lorsqu'un engagement stratégique est maintenu (Ghemawat, 1986) afin de favoriser le développement de ressources et de compétences dont la réalisation demande du temps et n'est jamais certaine (Penrose, 1959). En quelque sorte, le management doit pouvoir adapter rapidement ses activités tout en préservant entre elles une proximité pour que les compétences clés, applicables à chacune d'entre elles, se forment et permettent à l'entreprise de progresser (Hamel et Prahalad, 1990). De la sorte, le management soumis aux contraintes de rationalité limitée dans un contexte incertain doit relativiser les sollicitations répétées de l'environnement pour ne pas commettre des erreurs qui compromettraient sa capacité d'évolution (Heiner, 1983). Les approches fondées sur le modèle des ressources et compétences (MRC) préconisent alors de s'impliquer dans la problématique interne du développement de ressources distinctives. L'enjeu est de ne pas rester une firme "creuse"(hollow corporation) caractérisée comme : "une entité qui n'a pas de compétence foncière et qui fait usage de mécanismes contractuels pour mettre en rapport des marchés particuliers avec des capacités productives"( Dosi, Teece et Winter, 1990 : 247). Ainsi, dans un contexte complexe, un manque de cohérence nuirait à la viabilité de la firme qui serait obligée de passer des contrats pour réguler des activités d'importance stratégique alors que l'information de marché peut être de mauvaise qualité, les positions contestées et l'opportunisme plus difficile à identifier. L'organisation peut être un mode de création de compétences plus rapide et efficace que le marché dans ces situations complexes (Chandler et al., 1998). Le management doit rechercher une cohérence d'entreprise pertinente vis à vis des concurrents et être capable de la faire évoluer. "une firme fait preuve de cohérence quand ses lignes d'activités sont reliées entre elles, dans le sens où elles ont en commun certaines caractéristiques" (Dosi, Teece et Winter, 1990 : 240).

La proposition consistant à recommander aux entreprises de tendre vers la cohérence est triviale mais insuffisante. Encore faut il expliciter le processus d'acquisition de cette cohérence.

Nous discuterons ici d'une représentation possible de la structuration de cette cohérence susceptible d'appuyer une réflexion managériale. Nous proposons dans cette contribution que l'obtention d'une cohérence d'entreprise passe par la maîtrise progressive, mais impérative, des trois composantes organisationnelles qui en sont constitutives : les ressources, compétences et

capacités. Le management peut construire ou reconstruire la cohérence à partir de l'une d'elles seulement, mais devra engager des actions pour maîtriser finalement les deux autres. Il pourra échouer dans sa tentative soit en ne parvenant pas à organiser le triptyque ressource-compétence-capacité, soit en ne maintenant pas les conditions de reproduction de ce processus, comptant alors uniquement protéger son avantage comparatif par le renforcement de mécanismes isolants.

Pour traiter de ces questions, nous allons revenir dans une première partie, sur les principaux apports des approches MRC pour l'analyse stratégique. Nous aborderons la situation hiérarchique respective des principaux concepts que sont les ressources, compétences et capacités pour considérer ensuite leurs interrelations et la possibilité de faire fonctionner un temps, mais un temps seulement, une entreprise à partir de l'un d'entre eux. Dans une seconde partie, nous développerons cette grille d'analyse dans une démarche abductive (Koenig, 1993) à partir de deux cas d'entreprises volontairement contrastés : La compagnie aérienne British Airways et Questoo.com<sup>1</sup>, une jeune entreprise de prestations de services par internet.

Ces deux cas sont représentatifs de deux démarches stratégiques distinctes, appuyées sur une recherche de cohérence à partir de formules stratégiques de types différents, l'une "Produit" pour British Airways, l'autre "Marché" pour Questoo.com. La présentation de ces cas va nous conduire à discuter dans un troisième temps de l'impact de ces démarches sur la soutenabilité de la croissance pour une entreprise abordée comme un système de ressources en perpétuelle recomposition et de la place du management dans la réussite de ces évolutions.

## **1. Recherches MRC et la notion de cohérence**

L'utilisation alternative de concepts comme ressources, compétences, et capacités dynamiques demande des éclaircissements (Arrègle, 1996 ; Koenig, 1996 ; Métais, 1997). Nous proposons ici de nous focaliser sur une dimension spécifique à notre problématique, qui est de présenter les niveaux d'analyse respectifs et les relations que sont supposées entretenir ces différentes strates.

### **1.1 Ressources – Compétences – Capacités : Triptyque de la cohérence**

La contribution de Wernerfelt (1984) est souvent présentée comme la première modernisation de l'argumentaire "Ressources" à partir des deux racines complémentaires que sont les travaux de Andrews via le modèle LCAG (Andrews, 1971) et évidemment les travaux de Penrose (Penrose, 1959). Il propose une définition des ressources souvent mobilisée : "les ressources sont tout ce qui peut être qualifié de force ou de faiblesse pour une firme donnée. De manière

plus formelle les ressources d'une firme à un moment donné peuvent être définies comme les actifs (tangibles ou intangibles) qui sont associés de manière quasi - permanente à la firme ". Cette proposition a déjà été largement discutée. Nous insistons particulièrement sur le fait que les entreprises peuvent continuer de détenir des ressources non distinctives sans être capables de les remplacer aisément. En quelque sorte, une défaillance peut exister dans l'aptitude à détecter, valoriser et s'approprier des ressources, qu'elles soient de production, d'échange ou de coordination (Durand 2000). La reconnaissance de cette aptitude intéresse l'analyse de la cohérence. Des ressources peuvent ne pas produire de rente, parce qu'elles ne sont pas de qualité suffisante, qu'elles ne sont pas suffisamment rares ou que l'aptitude à leur exploitation n'est pas spécifique ou protégée.

Cependant, il s'agit d'une définition d'état, exprimée en terme de stock et non une définition de processus, en terme de flux. Cette définition est représentative d'une première époque des recherches sur les ressources (Foss, 1997). Pour avancer dans la reconnaissance des processus dynamiques, il faudra attendre une seconde génération de recherches pour traiter des compétences ici mises en cause.

Le concept de compétence fut abordé très tôt en sciences de gestion sous le thème des compétences distinctives (domaines où une entreprise excelle) (Selznick, 1957). Mais il faudra attendre Hofer et Schendel (1978) pour obtenir un lien explicite avec les ressources. La compétence devient une aptitude à mobiliser des actifs pour permettre à la firme d'atteindre ses buts (Grant, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993). La définition la plus englobante est proposée par Reed et DeFillippi (1990) : "les compétences sont issues de la façon dont une entreprise utilise ses aptitudes et ressources internes par rapport à la concurrence ". Une compétence donnée est alors une combinaison particulière de ressources, dont la performance devient relative.

Deux natures stratégiques sont généralement attribuées aux compétences, qui sont, au-delà des noms donnés dans les différents travaux, les compétences périphériques et les compétences centrales. "les compétences centrales sont l'apprentissage collectif d'une organisation et particulièrement comment coordonner les diverses compétences techniques et intégrer les multiples courants technologiques " (Hamel et Prahalad, 1990).

Il reste que les compétences ne sont pas centrales par nature mais qu'elles le deviennent et ceci au détriment d'autres compétences qui seront au mieux périphériques, et qui pourront même être éliminées (Doz, 1994). Ce processus de sélection des compétences est en lui même une aptitude distinctive qui engage la performance sur le long terme. Le processus qui conduit à rendre telle ou telle compétence centrale est essentiel car il détermine en partie la trajectoire

d'évolution de la firme et donc la suite de positionnements de marchés potentiellement accessibles. La qualité de cette suite dépend de la sélection interne, elle même sous la responsabilité du management, qui peut introduire des biais. Un biais permet l'avènement de compétences centrales qui pourtant n'étaient pas intrinsèquement les meilleures à l'origine. On peut même craindre un piège de surcompétence qui compromet la capacité à créer des compétences futures (Levitt et March, 1988).

La gestion de ce risque implique une aptitude située à un troisième niveau d'analyse. Il s'agit de savoir combiner des connaissances existantes pour réaliser de nouvelles applications permettant une équilibration entre l'exploitation des connaissances et l'exploration de nouveaux potentiels (March, 1991 ; Kogut et Zander, 1992). Cette aptitude est qualifiée de méta-compétence (Doz, 1994), de capacité organisationnelle (Stalk, Evans et Schulman, 1992) de capacité dynamique (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Nous retiendrons le terme générique "Capacité" pour éviter toute ambiguïté.

Cette architecture, organisée en plusieurs niveaux d'apprentissage représente la cohérence de l'entreprise. Si les compétences sont des regroupements d'actifs organisationnels spécifiques à la firme, elles sont elles-mêmes construites dans le temps grâce à des capacités organisationnelles. C'est la qualité relative de cette architecture autant que la qualité intrinsèque de chacune des composantes qui importe. Elle permet à l'entreprise de pouvoir valoriser des ressources comme des forces, de les traduire rapidement en produits ou services, et de continuer d'innover, notamment par la recombinaison de ses ressources et compétences.

## **1.2 Coévolution et autonomie des composantes de la cohérence.**

Telles que présentées précédemment, les trois composantes de la cohérence sont articulées dans une architecture hiérarchique univoque. Les ressources sont obtenues sur les marchés ou créées dans l'exercice des activités de la firme, les compétences permettent l'évolution des ressources et les capacités représentent l'aptitude à renouveler les compétences.

On peut cependant envisager leur coévolution (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Il existe des relations récursives entre ces différents niveaux, dans le sens où l'évolution des ressources peut elle-même influencer sur les compétences, qui pourront également orienter l'évolution des règles d'apprentissage. Ce principe de coévolution est intéressant lorsque l'on envisage la possibilité qu'une entreprise puisse baser son offre sur la maîtrise de l'une seulement des trois composantes de la cohérence. Néanmoins, la dualité entre le caractère structuré et structurant

fait que chaque composante a nécessairement besoin des deux autres pour s'exprimer pleinement, et surtout pour garantir le caractère évolutif de la cohérence en question.

Sur cette base, nous formulons l'hypothèse que la détention des trois composantes est à terme, nécessaire au maintien de la cohérence de l'entreprise dans les environnements complexes, c'est à dire dont la nature et la dynamique ne sont pas totalement réductibles à l'analyse des équipes stratégiques.

La proposition que nous avons voulu évaluer par notre recherche est que l'accès à cette cohérence est envisageable à partir de l'une des trois composantes seulement. Une fois obtenue, la cohérence est maintenue par un effort constant des acteurs de l'organisation. Il s'agit d'une importation renouvelée d'énergie pour maintenir l'état d'auto-organisation du réseau d'agents qui collabore à l'entreprise (Anderson, 1999).

Pour évaluer cette proposition dans notre recherche de terrain, nous associons à chacune des composantes l'expression d'une formule stratégique. Martinet (1983) a proposé que les compétences développées dans une formule stratégique (par exemple produit, technologie ou marché) doivent progressivement être complétées par d'autres. Ainsi, après une création, ou une réorganisation majeure qui sont les deux situations des entreprises avec lesquelles nous avons collaboré, la firme doit mettre en œuvre les moyens de contrôler ou d'acquérir les deux autres caractères. Une tentative échouée pour contrôler les deux autres caractères pourra conduire soit à une profonde remise en cause de l'organisation du système d'offre, soit à la disparition de l'entreprise.

Asquin et al. (2000) ont proposé qu'une firme axée sur une formule stratégique "Produit" voyait in fine sa performance initiale dépendre de sa maîtrise des ressources distinctives, et notamment des intrants et des moyens de production qui permettent de "sortir" le produit. Néanmoins, la pérennité de l'entreprise passerait dans un second temps par le contrôle de compétences particulières pour valoriser les savoir-faire dans d'autres applications. La constitution de la cohérence se terminerait par l'accès aux capacités organisationnelles permettant de garantir une modification rapide des compétences centrales pouvant devancer la confirmation de nouvelles exigences de l'environnement.

Lorsque la formule est "Technologique", il s'agirait de contrôler en premier lieu les compétences en ingénierie pour convaincre à la fois les clients et les partenaires. On peut admettre un temps que la firme ne s'approprie pas les ressources qui sont engagées (location de matériel, crédit impôts recherche, recours à un cabinet d'ingénierie ou de design), et qu'elle ne développe pas non plus une vision stratégique de l'évolution de ses compétences.

Evidemment, il lui faudrait accéder aux deux autres dimensions pour prétendre à une croissance soutenable dans le moyen terme.

Enfin, lorsque la firme développe une formule stratégique "marché", elle tendrait à valoriser d'abord ses capacités organisationnelles. Le management tirerait un avantage de son acuité à détecter sur le marché des ressources et compétences, même génériques, dont la combinaison, l'arrangement et la valorisation deviendraient une source de rente. La firme ne doit pas rester "creuse". Progressivement, les compétences centrales susceptibles de stabiliser sa croissance doivent être maîtrisées. L'enjeu est de parvenir à cet objectif avant l'échéance des contrats de marché qui lui permettraient d'accéder aux compétences et aux ressources.

Comme nous le représentons dans la figure 1, cette cohérence est multidimensionnelle. Dans chacune de ces trois formules stratégiques (produit, marché, technologie), l'entreprise cherche à développer l'attribut organisationnel sur lequel elle fonde son offre, mais développe les deux autres dimensions (recherche d'une plus grande surface du triangle) au travers d'une stratégie d'accès (sens de la rotation des flèches) dont le succès dépend de la vitesse d'acquisition (vitesse de la rotation) et de la possibilité de rester proche de l'axe d'engagement stratégique qui caractérise l'entreprise.

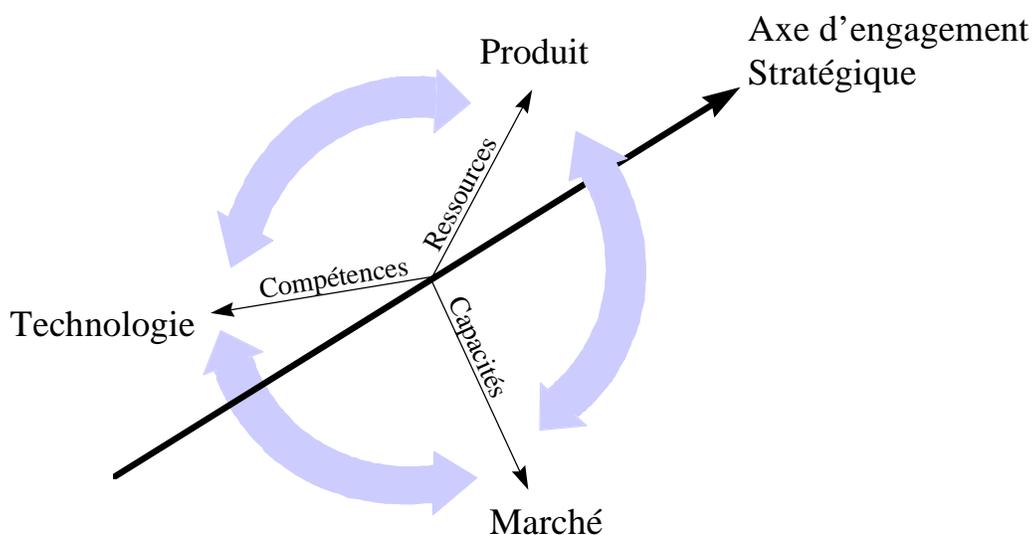


Figure 1 Les dimensions et stratégies d'accès à la cohérence à partir des formules stratégiques.

## 2. Les processus de construction d'une nouvelle cohérence.

La période récente semble particulièrement instable et confuse dans de nombreux secteurs d'activités, notamment suite à des mouvements de dérégulation ou de structuration. Ainsi, le

transport aérien ou la prestation de service via le réseau internet illustrent des trames causales particulièrement complexes, par la rapidité du changement des relations entre les éléments de l'environnement et la prévisibilité de ceux-ci (Emery et Trist, 1964). Ce contexte a conduit les firmes de ces secteurs à se poser la question de la cohérence de leurs offres.

Nous avons retenu deux cas dans cette contribution. Ils représentent chacun un processus de structuration de la cohérence à partir d'une formule stratégique différente, à savoir une formule "Produit" et une formule "Marché". Nous n'avons pas eu l'opportunité de conclure une recherche suffisamment avancée avec une entreprise représentative d'une structuration à partir de la formule "Technologie". Nous avons cependant considéré que les éléments obtenus dans ces cas étaient susceptibles d'apprécier la capacité d'interprétation offerte par la grille d'analyse proposée précédemment, sans pour autant envisager la présentation des cas sous un angle démonstratif.

## **2.1 Le processus de mise en cohérence de British Airways**

L'accroissement de la taille des organisations dans le transport aérien a conduit à une concentration des ressources où la compétition passe, non par la détention d'une ressource particulière, mais par le développement de compétences distinctives. British Airways est l'exemple d'une firme qui a construit sa cohérence à partir d'une formule stratégique produit, servie initialement par des ressources sur lesquelles elle s'est recentrée pour construire des compétences centrales fondées sur la gestion des flux et la gestion des ressources humaines. In fine, l'entreprise aura développé pendant plus de 15 ans une capacité organisationnelle qui lui a permis de faire évoluer son offre de manière pertinente par rapport aux nouvelles contraintes de marché (Payaud, 2001). Cependant, le processus de création de cohérence semble ne pas avoir été pleinement entretenu, ce qui a conduit l'entreprise à une position de statu quo, où l'on cherche désormais essentiellement à protéger la spécificité des actifs et des compétences plutôt que de les renouveler.

### **A. Structuration d'une cohérence à partir des ressources.**

L'événement déclencheur du nouveau développement de British Airways est une décision politique. En mai 1979, le gouvernement conservateur britannique annonça son intention de privatiser les grandes industries nationalisées. En 1981, British Airways disposait de 5 ans pour retrouver une situation financière favorable pour convaincre les investisseurs. Margaret Thatcher attribua cette mission à Lord King. Une déclaration de Lord King "La compagnie que le monde préfère" a exprimé ce que British Airways devait devenir. Cette vision a créé une tension (Hamel et Prahalad, 1990) vers un futur nouveau pour construire de nouvelles compétences à

partir des ressources détenues par la compagnie. Les objectifs étaient fixés. D'une part, la préparation à la privatisation imposait une rationalisation financière. D'autre part, devenir "la meilleure aux yeux des clients" sous-entendait des objectifs qualitatifs et quantitatifs. Les décisions qualitatives furent traduites en innovations de produits et services orientées vers l'intérêt du passager. La dimension quantitative a été liée à la dimension Mondiale des objectifs et devait se traduire par une meilleure gestion des flux et une expansion du réseau de la compagnie aérienne.

Deux ensembles d'actions ont alors été engagés.

- Le premier visait à recentrer et homogénéiser l'activité de la compagnie,
- Le second à construire les nouvelles compétences et capacités requises pour ce recentrage.

Les premières actions prirent la forme en 1981 d'un "Plan de Survie" et en 1982 d'un "Plan de Redressement", qui consistaient principalement à la suppression d'actifs : 16000 licenciements ; vente de propriétés ; suspension de 16 lignes internationales ; abandon de l'activité cargo et retrait de la flotte associée ; vente de l'activité "Catering" ; fermeture de 8 escales internationales et de 2 bases techniques. La compagnie a alors procédé à un recentrage sur les ressources les plus en phases avec les nouveaux objectifs, et à partir desquelles elle voulait construire de nouvelles compétences.

Des gains de productivité importants ont été enregistrés, et ont permis de modifier la situation financière de l'entreprise. Cependant, des problèmes de fonds restaient à résoudre, notamment pour atteindre l'ambition stratégique d'être "la compagnie que le Monde préfère". Les efforts de management se sont rapidement orientés vers la formation de compétences centrales. La formule stratégique était essentiellement "produit" et tendait à privilégier les conditions économiques de la délivrance de l'offre. Les ressources ont été recentrées sur cet objectif. Cependant, la formule a du rapidement être complétée par une plus grande maîtrise des technologies et de la relation client, ce qui a conduit à développer de nouvelles compétences. C'est enfin la recherche d'une adaptation aux contraintes de l'organisation en réseau des compagnies qui à l'époque va le mieux exprimer la mise en œuvre de capacités organisationnelles spécifiques à l'entreprise.

## **B. Processus d'accès aux compétences et aux capacités**

Dans la période 1986-1989, l'entreprise a développé de nouvelles compétences centrales autour de la ressource majeure qu'est son système d'information. Les technologies de l'information (TI) ont constitué un support primordial au management de la compagnie. Elles se sont révélées être un support essentiel du marketing, et de gestion des capacités, et ont acquis le statut de compétence centrale pour l'entreprise. A la fin des années 1980, une base de données des voyageurs a été créée pour répondre d'une façon plus personnalisée aux attentes des clients et un système de gestion de la clientèle a été lancé afin de développer la fidélisation. Cette compétence centrale a également permis à British Airways d'optimiser la gestion des capacités des avions, "yield management", permettant d'atteindre le résultat le plus élevé en termes de profit/siège. La spécificité de cette compétence a tenu jusqu'aux années 1990, lorsque les concurrents ont été en mesure d'adopter ce type de gestion. La formule stratégique "produit", enrichie par la "technologie" a ensuite été complétée par la dimension "marché". British Airways a développé des capacités dynamiques à partir de sa meilleure connaissance des clients et des marchés, fournie par les compétences centrales développées jusque là.

La connaissance du marché renvoie à une connaissance profonde de la logique selon laquelle le client recourt au service. Pour le directeur général, Colin Marshall, une entreprise appartenant à un secteur relativement homogène en terme de prestation de services se différencie par la qualité de la prestation et par son service après-vente. Il impose des préoccupations nouvelles en matière de “ marketing ” et de “ concurrence ” pour faire du service client une véritable obsession des membres de l'entreprise. Une co-construction de l'offre s'est organisée avec les passagers, en les invitant par exemple à des séminaires de réflexion sur la prestation des compagnies aériennes. La création d'une équipe marketing indépendante a traduit une volonté de séparer les activités commerciales et de ventes. Il fallait représenter dans les processus de décision le point de vue du client. L'équipe marketing a créé de nouvelles unités dont l'objectif était de faire des plaintes, suggestions et compliments de la clientèle un moyen d'amélioration. La mission du service des réclamations a été orientée vers la défense des consommateurs. Le principe était d'évaluer la compagnie par rapport aux standards qu'elle avait établis, par rapport à ce que les clients attendaient de British Airways et par rapport aux performances des concurrents.

L'expérience de Colin Marshall dans les activités de service lui permit d'affirmer que l'amélioration de l'offre reste dépendante du personnel en contact du client, et notamment de sa motivation. Il fallut stabiliser et recruter des personnels avec les compétences requises. Les 5000 personnes, volontaires pour quitter la compagnie, ont été remplacées sur trois ans par un recrutement ciblé sur les compétences attendues, telles qu'une grande flexibilité, des connaissances appropriées incluant les langues étrangères et le souci de s'occuper des clients. De même, chaque manager fut évalué en fonction de son leadership, de sa communication, de ses capacités de motivation. Un programme d'homogénéisation du comportement a également été conçu pour renforcer la cohésion de l'entreprise au travers de son personnel. Il s'agit de “ Putting People First I et II ”. Le fait de choisir le terme “ People ” (personnel) plutôt que “ Customer ” (client) est significatif de la volonté de Colin Marshall qui soutint que le premier bénéficiaire d'un personnel confiant et motivé dans son activité professionnelle, c'est le client. Nous sommes bien dans l'acte d'organiser (organizing) (Daft et Weick, 1984 ) qui consiste à trouver une convergence au moins momentanée entre les acteurs de l'organisation permettant de collaborer pour construire des compétences communes.

L'enjeu ne fut pas de développer des connaissances, mais plutôt d'amener le personnel de British Airways à reconsidérer la notion de "service", et de le préparer au changement.

En 1984, Georgiades, est recruté afin d'établir les nouvelles politiques de gestion du personnel. Il établit un système d'évaluation pour favoriser l'autonomie. Il n'y a désormais qu'une seule obligation, celle du résultat. Les moyens pour atteindre les objectifs sont laissés sous la responsabilité du personnel. L'idée est, en effet, de combiner une mesure de la performance orientée “ résultat ” (60%) avec une mesure orientée “ moyen ” (40%). Le personnel est amené à prendre des initiatives, et à développer une créativité et une capacité à l'innovation pour aboutir au résultat attendu. On accorde une confiance au personnel, on élit un principe de non-punition mais on devait disposer d'un personnel responsable. De la sorte, les ressources sont recherchées sur le marché, mais

l'entreprise met en place des principes de management susceptibles de développer en interne des ressources spécifiques. La mission de la gestion des ressources humaines ne se contentait plus des problèmes de recrutement et de gestion des carrières, mais désormais intégrait la gestion des compétences vis-à-vis des objectifs assignés par la direction.

La clairvoyance des dirigeants de British Airways a été de pressentir que ne subsisterait qu'une poignée de grandes compagnies. Il fallait alors se préparer à la globalisation. C'est ce qui a motivé l'engagement de la compagnie dans un tissu d'accords (alliances, partenariats, acquisitions...) sur trois marchés, à savoir : l'Europe, l'Asie et le continent nord américain, ce qui va valoriser les capacités organisationnelles du management.

### **C. Nature de l'avantage stratégique détenu aujourd'hui : une entreprise sur la défensive.**

Un recentrage sur certaines ressources ne pouvait suffire pour réaliser l'intention stratégique 'The World's Favourite Airline'. Il devait être complété par le développement de compétences centrales et de capacités organisationnelles susceptibles de créer les conditions d'un changement continu de l'offre. British Airways reste aujourd'hui la première compagnie mondiale en terme de passagers transportés à l'international. Cependant, il semble que la cohérence qu'elle a construite pendant ces dernières années n'ait pas évolué depuis. En somme, les avantages comparatifs sont en cours d'érosion avec la généralisation des systèmes de réservation, les alliances, les "hubs and spokes".

Ainsi, l'entreprise semble adopter aujourd'hui une attitude de défense des avantages qu'elle maîtrisait face à l'émergence d'une nouvelle concurrence. On privilégie la défense des actifs spécifiques et des compétences centrales par des mécanismes isolants (Rumelt, 1984).

Ils ne sont plus protégés par leur dynamique au travers de nouvelles capacités organisationnelles. La recherche d'une croissance soutenable s'exprime désormais dans une logique de "défenseur", après avoir eu une dominante "prospecteur" (Snow et Hrebiniak 1980).

### **2.2 Le processus de mise en cohérence de Questoo.com**

La prestation de service via le réseau internet relève d'une autre "trame" que le transport aérien. Ce milieu a sa propre dynamique. Il se caractérise par une plus grande complexité, et présente un "champ de turbulence". Les entreprises peuvent créer dans l'environnement des phénomènes liés à leur comportement collectif mais qui restent finalement indépendants de leur volonté individuelle. Cette sorte d'effet de résonance a posé des contraintes importantes aux entreprises depuis le "e-crack" de l'année 2000. Questoo.com a dû construire une cohérence dans un environnement devenu moins porteur avec des conditions de concurrence encore mal identifiées (Asquin, 2001). Nous verrons alors comment à partir d'une formule stratégique "marché" fondée sur la maîtrise de capacités organisationnelles, l'entreprise va pendant plusieurs mois chercher en vain à maîtriser les deux autres composantes du triptyque, à savoir les ressources et les compétences centrales et rester finalement une entreprise "creuse", aujourd'hui au bord de la cessation de paiements.

### **A. Structuration d'une cohérence à partir des capacités.**

Questoo.com est une jeune entreprise de prestation de service via le réseau internet, constituée au début du second trimestre de l'année 2000.

Ses trois jeunes fondateurs sont issus d'une formation spécialisée dans le management des activités internet. L'un des fondateurs a eu l'idée de l'offre initiale en réponse à son insatisfaction en tant qu'utilisateur "standard" de l'internet. Le mythe fondateur qui nous a été transmis est qu'il rencontrait des problèmes de cloisonnement des moteurs de recherche et une mauvaise compréhension de ses requêtes. Pour répondre à ces deux problèmes, il a imaginé que puisse être développé un méta-moteur de recherche, et que les questions puissent être exprimées en langage naturel. L'offre d'origine consistait à promettre aux internautes un site sur lequel les questions allaient être prises en compte par "l'interface humaine qui fait la différence" et capable d'explorer jusqu'à 80 % des sites potentiellement intéressants.

Nous avons cherché à comprendre comment leur offre allait trouver sa place sur le marché alors que l'offre canadienne de Webhelp, à l'origine similaire, s'est implantée en France avec une logique différente<sup>2</sup> pour être opérationnelle. La création a été maintenue car l'offre concurrente a été utilisée pour crédibiliser le concept auprès des investisseurs. L'équipe dirigeante a observé cette concurrence et a proposé aux financeurs qu'elle était capable de développer un avantage concurrentiel d'une part grâce à la qualité des réponses managériales qu'elle pouvait apporter, et d'autre part grâce à la différence de leur modèle économique plus diversifié en terme de sources de revenu.

Les dirigeants ont reconnu très tôt qu'ils ne maîtrisaient pas la dimension technique du métier, qu'ils n'avaient pas de compétences fonctionnelles fortes en tant que jeunes diplômés, et enfin qu'à l'origine, leur réseau se limitait aux intervenants de leur formation de fin d'études. Il ont parié sur leur capacité à créer rapidement une cohérence pour la firme.

Questoo.com ne disposait ni de ressource ni de compétence, mais d'une capacité organisationnelle. En effet, le créateur n'avait pas, au moment de la création, de compétence technique forte en matière d'internet et ne savait pas évaluer ce que représentait l'effort d'appropriation des ressources clé comme le méta-moteur. De même, le concept d'une interface humaine conduisait à envisager une entreprise avec un personnel nombreux, alors qu'il ne possédait pas d'expérience du management d'équipe. L'équipe dirigeante, qui a très rapidement rejoint le créateur, a eu conscience qu'à terme il lui faudrait maîtriser ces deux composantes essentielles, et a développé pour cela une stratégie d'accès.

Cette recherche de cohérence a été perturbée très tôt par le changement d'attitude des financeurs face aux offres essentiellement dédiées à servir les consommateurs, qui n'avaient pas déjà réussi à obtenir une taille et un trafic suffisants. Les dirigeants ont alors proposé, trois mois après la création de la société, une offre évoluée où leur aptitude à recombinaison les éléments de l'offre, leur a permis d'obtenir 4 millions de francs sur les 6 espérés initialement au premier tour de table.

Le positionnement de l'entreprise consistait alors à maximiser le taux de réalisation d'une intention d'achat sur internet, en trois points : (1) L'internaute qui contacte Questoo.com pour avoir une meilleure vision des sites pertinents, est orienté vers des sites partenaires qui ont le statut de client; (2) A partir du site partenaire, Questoo.com propose de prendre en charge l'argumentation commerciale du client vers les internautes. Après une formation par les partenaires, les membres du centre d'appel seraient spécialisés par type de produit pour valoriser l'offre du partenaire auprès de l'internaute ; (3) enfin, Questoo.com proposait de se charger de faire des relances personnalisées, à partir des informations laissées volontairement par l'internaute pour accéder à l'aide offerte gracieusement par Questoo.com.

A l'offre initiale rémunérée sur le modèle de la bannière, l'entreprise substituait un modèle économique plus en phase avec les attentes des bailleurs de fonds. La rémunération devait être basée sur le nombre d'argumentations commerciales réalisées, le temps passé avec chaque prospect, et en cas de concrétisation de l'acte d'achat Questoo.com devait toucher une commission. Cependant, l'offre ne pouvait être opérationnelle sans la maîtrise de ressources clés, comme le méta-moteur, et une compétence centrale, l'argumentation commerciale des équipes qui restaient à constituer.

## **B. Le processus d'accès aux ressources et aux compétences**

Progressivement, les dirigeants de l'entreprise ont été confrontés à l'impossibilité de mettre leur offre en production devant leur incapacité à s'approprier les ressources et compétences manquantes.

Une première difficulté fut de maîtriser une ressource particulière, le méta-moteur de recherche, a retardé l'ouverture du site. Le responsable technique en charge du développement avait été recruté par réseau auprès d'une des grandes firmes du domaine. Celui-ci avait eu cette idée par le passé, mais pas l'opportunité de la développer. Les dirigeants de Questoo.com profitèrent de ce fait d'une compétence qu'ils ne possédaient pas, sans avoir à produire de spécifications fonctionnelles très élaborées. L'une des forces attendues de ce moteur par rapport à la concurrence résidait dans la rapidité et la qualité des réponses fournies à

l'internaute, c'est pourquoi on recherchait un développement interne. Sans cette compétence située à l'entrée du flux, les autres volets de l'offre ne pouvaient être développés. Or, trois mois après la date annoncée d'ouverture du site, le moteur de recherche n'était toujours pas terminé. Les dirigeants, n'étant pas eux-mêmes de culture technique, sont intervenus relativement tard par rapport à la rapidité nécessaire pour l'ouverture du site. Ensuite, le responsable technique voyait un enjeu personnel dans la réalisation du moteur, ce qui ne lui a pas permis de se remettre en cause dans l'intérêt de l'entreprise soumise à une dimension temporelle très contraignante. Le développement sera finalement abandonné, ce qui a conduit l'offre à une impasse. L'équipe a du cependant assumer les effets d'annonce réalisés auprès des prospects et des bailleurs de fonds, ce qui l'a menée à faire de nouveau la démonstration de sa capacité organisationnelle par une nouvelle complexification de l'offre que nous détaillerons plus loin.

Une seconde difficulté dans cette offre déjà modifiée était de partir de ressources humaines banalisées, des étudiants de la région parisienne, pour créer un centre d'appels.

Les dirigeants comptaient spécialiser ces ressources en les rendant chacune spécifique à un domaine d'intervention. Pour cela, un logiciel spécifique avait été acquis. Sa fonction était d'aiguiller les demandes vers les meilleurs opérateurs présents dans les domaines concernés.

Ce logiciel de gestion des flux entrants devait mettre en relation les mots clés de l'internaute, l'identifiant de l'opérateur, le temps de réponse et le comportement de l'internaute après cette réponse (quitte ou poursuit, combien de temps, jusqu'où...). Plus l'efficacité de l'opérateur serait grande, plus les flux entrants ayant ces mots clés seraient orientés vers lui, ce qui renforcerait son expérience et donc sa performance.

A partir d'une population générique, il était supposé dans une logique d'Urnes de Polya, que certaines ressources allaient nécessairement se spécialiser et ne plus être génériques. Encore une fois, le management a pensé pouvoir partir des ressources génériques pour les rendre progressivement spécifiques à l'entreprise, et sans aptitude particulière de sa part. Le hasard allait générer un ordre par le biais du "système de tirage", ici représenté par un outil de gestion de flux entrants.

Cependant, le principe semblait difficilement compatible avec la population étudiante. Il aurait fallu assurer la présence de ressources qualifiées dans les différents domaines 24h sur 24h. De plus l'appropriation de ces ressources n'était pas assurée à cause du "turn over" important de la population étudiante. Cette population n'a pas vocation à tenir à terme des emplois non qualifiés une fois partie de l'université. Le problème est la soutenabilité de la

croissance avec une érosion des actifs clés contre laquelle il aurait fallu continuellement lutter.

Ces deux ensembles de difficultés ont conduit à une troisième et dernière modification de l'offre pour s'abstraire des ressources et compétences manquantes, tout en restant homogène avec l'intention stratégique formulée à l'attention des partenaires. Les dirigeants ont imaginé que Questoo.com devienne une "marque blanche", un prestataire discrètement implanté sur le site des entreprises clientes et chargé d'optimiser le taux de concrétisation commerciale des internautes visitant le site client. Questoo.com n'avait alors plus vocation à répondre à des questions aléatoires sur un grand nombre de secteurs, et pouvait abandonner définitivement le développement ou l'acquisition d'un moteur de recherche qui restait jusque là nécessaire. L'entreprise pouvait alors recruter des ressources humaines déjà spécialisées sur les produits des clients, en fonction des contrats obtenus.

En conclusion l'équipe dirigeante a abandonné le projet d'une appropriation de ressources spécifiques (par exemple l'équipement technologique venait de Cisco, et était donc accessible aux concurrents) et les compétences étaient également obtenues sur le mode du contrat sur le marché (par exemple les compétences commerciales des téléopérateurs). L'entreprise restait foncièrement creuse, et potentiellement fragile face à la concurrence dans un environnement non stabilisé.

### **C. Nature de l'avantage comparatif détenu aujourd'hui : une entreprise creuse en cessation de paiements.**

Nous analysons la complexification progressive de l'offre de Questoo.com comme la conséquence de l'incapacité de l'entreprise à stabiliser les ressources spécifiques (le méta moteur) et les compétences clés (la gestion des flux via le centre d'appel). Le recours systématique au marché pour combler ce manque de ressources et de compétences a rapidement conduit à un manque de disponibilité financière pour tenter de les acquérir sur le marché. De ce fait, les dirigeants ont du surenchérir au travers de leur capacité organisationnelle pour réussir des opérations "de troc" avec des partenaires économiques. Par exemple, les dirigeants ont conclu un accord avec une entreprise spécialisée dans la gestion de méga-bases de données afin d'obtenir un système Oracle de bases de données structurées, sécurisées et régularisées auprès de la CNIL. En échange, Questoo.com devait accorder à l'entreprise en question un droit d'accès à ses contacts. Questoo.com acceptait d'abandonner une ressource spécifique fondamentale (sa base de données prospects) afin de devenir rapidement opérationnelle. Ce troc fut rompu lorsque la troisième offre a été imaginée. En

effet, les données des internautes n'appartenaient plus à Questoo.com mais à ses clients. L'entreprise devait alors renoncer aux bases de données. La non maîtrise des ressources explique une spirale d'échecs.

Huit mois après son lancement, l'entreprise restait une entreprise "creuse" qui n'est pas parvenue à s'approprier de compétence foncière ni de ressource réellement distinctives. Un dernier sursaut des dirigeants de l'entreprise était de s'adosser à une entreprise traditionnelle spécialisée dans les centres d'appels téléphoniques pour être son fer de lance "centre d'appels multimédia" à partir du plateau mis en oeuvre par ce partenaire. L'aboutissement des discussions devait permettre la conclusion d'un second tour de table de 10 millions de francs, dont 6 étaient en principe acquis. Cependant, le partenaire "centre d'appels" n'a pas trouvé dans Questoo.com d'éléments d'actifs de valorisation, de compétences, ni même de marque et a préféré attendre la situation de cessation de paiements pour faire une offre de reprise. L'échec de l'entreprise pour constituer une cohérence n'aura pas permis de jouer cette dernière carte.

### **3. Eléments de discussion**

#### **3.1 La soutenabilité de l'avantage concurrentiel: une reconsidération du critère de performance.**

On peut envisager la préservation ou la perte d'un avantage de marché de deux manières différentes dans la littérature MRC. On considère le plus souvent que l'avantage n'est pas tenable si les actifs sur lesquels il est basé sont transférables dans d'autres contextes d'exploitation et s'ils sont imitables (Durand, 2000). Ce qui est en cause dans le premier point c'est la spécificité des compétences de valorisation qui peuvent être trop communes, autrement dit insuffisamment organisationnelles. Dans le second point ce sont les caractéristiques des actifs qui les rendent plus ou difficilement codifiables et observables par une firme concurrente. Ces deux caractères essentiels caractérisent les connaissances selon Winter (1987) et sont deux sources d'ambiguïté causale (Reed et DeFillippi, 1990) qui peuvent préserver l'entreprise des risques majeurs d'imitation et qui peuvent expliquer la rémanence d'une quasi-rente, fondée l'incapacité (ou la lenteur) des concurrents à obtenir les mêmes avantages.

Cependant, la soutenabilité d'un avantage stratégique peut être envisagée autrement que sur le seul plan de la défense de l'exclusivité des avantages actuels. On fait alors référence à la capacité d'un système à fonder sa croissance sur une base de ressources dont, au minimum, il

ne dégrade pas le potentiel. Cette seconde perspective est celle qui est privilégiée au travers du concept de cohérence.

On déplace ainsi la source principale de la rente, ou plus précisément les conditions de sa pérennité (Mahoney et Pandian, 1992). Cela conduit à considérer que l'avantage comparatif ne se trouve pas principalement par hasard sur le marché mais qu'il se construit (Rumelt 1984 ; Nelson, 1991 ; Kogut et Zander, 1992 ). Avec cette problématique dynamique, il s'agit ici moins de minimiser l'imitation que de favoriser la réplique des savoir faire dans l'entreprise, ce qui est une expression de la mise en cohérence de l'entreprise.

Le risque d'imitation est relativisé pour être géré dans la dimension temporelle qui fait défaut aux approches essentiellement centrées sur les ressources. Il s'agit de mobiliser les capacités organisationnelles afin que l'innovation issue de l'évolution des compétences de la firme soit plus rapide que le rythme d'imitation qui, soit dit en passant, tend à augmenter le degré de dépendance et de passivité des suiveurs, ce qui renforce l'avantage des innovateurs à la condition qu'ils continuent d'innover (Rosenberg, 1976).

Winter (1995) exprime le défi que représente pour le management de maintenir une rente dans le temps. Il s'agit de mieux valoriser les actifs détenus par la mobilisation de trois composantes: spéculative, développementale et créative. Nous proposons dans la figure 2 que chacune de ces composantes est initialement privilégiée dans chaque processus de structuration de la cohérence et que la soutenabilité de l'avantage stratégique dépend de la capacité à maîtriser ces trois types de performance à terme.

<b>Composantes de la performance</b>	<b>Source de l'avantage</b>	<b>Processus de mise en cohérence</b>	<b>Formule Stratégique</b>
<b>Spéculative</b>	Acuité pour détecter la valeur d'une ressource sur le marché	Structuration de la cohérence à partir des ressources	Produit
<b>Développementale</b>	Aptitude supérieure à amplifier la contribution des ressources	Structuration de la cohérence à partir des compétences	Technologie
<b>Créative</b>	Aptitude supérieure à savoir combiner ressources et compétences pour innover	Structuration de la cohérence à partir des capacités	Marché

Figure 2 : Principe de performance initialement retenu dans chacun des processus de mise en cohérence  
A partir de ces précisions, les deux entreprises traitées précédemment arrivent à des performances différentes.

Par la cohérence créée British Airways est parvenue pendant de nombreuses années à obtenir une valeur Q de Tobin positive. Elle a positionné les ressources d'origine dans une configuration plus favorable à son avenir générant une performance financière supérieure. La valeur Q de Tobin, —parce qu'elle exprime la différence entre les valeurs de marché des titres d'une entreprise et le coût de remplacement de ses actifs nets— mesure ici

la performance des compétences centrales acquises progressivement par la firme (Montgomery et Wernerfelt, 1988 ). La situation actuelle de British Airways est de manière plus classique dédiée à la préservation d'une rente Ricardienne (Peteraf 1993). L'entreprise voit en effet la soutenabilité de son offre dépendre de l'action de ses concurrents. Ils peuvent développer une capacité à s'approprier des solutions imaginées à l'origine par British Airways, mais sont également susceptibles, par la cohérence qu'ils vont eux-mêmes créer, de mettre au point des avantages comparatifs qui peuvent déclasser les actifs détenus par British Airways.

En ce qui concerne Questoo.com, la situation est paradoxale, dans la mesure où la valeur de marché de l'entreprise (valorisation à 15 millions de francs au premier tour de table) a longtemps été bien supérieure à celle des actifs et des compétences détenues. Il faut ici tenir compte du décalage temporel lié à la valorisation à terme de ses ressources et compétences. Longtemps, la difficulté essentielle pour les dirigeants a été de justifier une telle appréciation de marché sans la maîtrise de ressource ou de compétence centrale. La soutenabilité d'une telle démarche dépendait de la capacité des dirigeants à "remplir" la firme par des compétences foncières pour qu'elle ne reste pas "creuse". Le début d'un mouvement de défiance quant à la valeur à terme de la firme a interrompu la recherche pour la seconde levée de fonds et a provoqué un effondrement rapide du dispositif essentiellement fondé sur une espérance de rentabilité, et donc sur la confiance. Cette dernière a été maintenue par la très forte capacité de conviction des dirigeants de Questoo.com fondée sur leurs fortes capacités organisationnelles.

### **3.2 Le rôle décisif du management dans l'obtention d'une cohérence soutenable**

Les deux cas traités précédemment situent le management au cœur de la constitution des cohérences d'entreprise. C'est lui qui choisit de focaliser l'entreprise sur l'un des trois attributs organisationnels pour tenter ensuite de mettre en place, avec plus ou moins de réussite, un processus d'accès aux caractères complémentaires.

Il semble que les managers de ces deux entreprises ont, de manière différente, cherché à développer une logique dite "d'analyseurs" (Snow et Hrebiniak, 1980). Il s'agit de trouver l'équilibre entre les exigences paradoxales évoquées en introduction, c'est à dire la réactivité et l'engagement. Ce management "analyseur" est une combinaison de qualités des "prospecteurs" (compétences distinctives en management général, R&D, marketing et

ingénierie fondamentale) et des "défenseurs" (compétences distinctives en management général, ingénierie financière, production et ingénierie appliquée). Ces deux attitudes stratégiques donneraient selon ces travaux des performances supérieures à celles du comportement réactif (c'est à dire sans forme particulière de compétence distinctive).

Ces "analyseurs" sont en quelque sorte les managers identifiés par Chandler (1990). Ils savent mettre rapidement sur le marché des innovations qui auront pu être réalisées initialement par des "prospecteurs", et cette compétence semble la plus pertinente lorsque le délai de mise sur le marché est crucial et qu'il passe par une capacité à structurer la distribution sur ce marché. L'essentiel de la performance ne vient pas de l'innovation ni de la détention d'une ressource particulière, mais elle est issue de la capacité à mettre en place une organisation, un système capable de développer plus rapidement que les organisations concurrentes des ressources et des compétences.

Comme nous l'avons vu, British Airways devait se reconstruire une cohérence. Une contrainte de court terme l'a conduite à se réorganiser à partir des ressources qu'elle jugeait indispensables de contrôler pour donner confiance aux investisseurs privés qui allaient accompagner sa croissance à venir. Elle a progressivement construit une cohérence à partir de compétences centrales qui mobilisaient les ressources sur lesquelles elle s'était concentrée. Elle a terminé par de nouvelles logiques de management modifiant l'organisation des apprentissages et révélant ainsi l'affirmation de nouvelles capacités organisationnelles. Un point important cependant est que le management avait ainsi créé un dispositif de croissance soutenable fondé sur le mouvement, sur la difficulté des concurrents de pouvoir imiter, non les ressources, mais l'ensemble du dispositif de croissance. Cependant, la nouvelle équipe de direction en place en 1995 n'a pas renouvelé la vision. L'absence de tension créatrice a entravé le développement de nouvelles compétences centrales. Dorénavant, le maintien de l'avantage concurrentiel réside essentiellement dans une logique défensive consistant à renforcer les facteurs d'isolement des actifs. D'une manière séquentielle, le transporteur britannique est passé d'une logique prospective expansionniste, à une logique défensive protectionniste, sans parvenir à une équilibration représentative d'un management "analyste".

Dans le cas Questoo.com, l'équilibration n'a pas réussi. La firme n'est pas parvenue à construire une cohérence satisfaisante. Au profil "prospecteur" manquait la compétence d'ingénierie générale, et au profil "défenseur", manque la compétence de production et l'ingénierie appliquée. Les dirigeants ont poursuivi une surenchère en espérant que le marché produirait les ressources et les compétences qu'ils n'ont pas été capables de créer, comptant assurer leur développement sur une complexification croissante de l'arrangement de ses

ressources. Les dirigeants ne sont pas parvenus à concrétiser une véritable démarche de "prospecteurs", ni de "défenseurs". Ils ne sont pas parvenus à une situation intermédiaire propre à la logique "d'analyste". La situation était plutôt celle d'un management en perpétuelle réaction par rapport à la banalisation de leur offre précédent ce que Snow et Hrebiniak (ibid.) stigmatisaient comme une incapacité à créer une compétence distinctive.

Nous vérifions que le management a un rôle stratégique essentiel pour amender, combiner, voire reconfigurer les savoirs, les ressources ou les compétences fonctionnelles pour préserver à terme l'aptitude à rester en phase avec l'environnement. Penrose (1959, 77) proposait déjà que les services non encore développés par le management à partir des ressources orientent et restreignent les connaissances accessibles, ce qui tend à renforcer dans le temps la spécificité de la firme. Prahalad et Bettis (1986) proposeront plus tard que la logique dominante des managers va influencer l'évolution de la firme à partir d'un potentiel accessible. Ce potentiel lui-même va orienter la capacité d'absorption des membres de l'organisation (Cohen et Levinthal, 1990) et ainsi de suite au travers d'un processus de structuration.

Le manager n'est plus un contrôleur mais un facilitateur qui doit permettre de valoriser les ressources inexploitées chez les membres de l'organisation (Miles et Snow, 1978) ce qui nous renvoie à la conception d'Ackoff et Emery au début des années 1970 d'un management évolutionnaire qui encourage et soutient la croissance à défaut de pouvoir la programmer.

## **Conclusion**

La cohérence des activités d'une firme est représentée comme un processus de structuration au cours duquel l'entreprise cherche progressivement à acquérir un ensemble de ressources, de compétences et de capacités organisationnelles dont la qualité et l'architecture lui permettent d'obtenir et de maintenir un avantage stratégique sur ses marchés.

Nous avons formulé l'hypothèse que cette structuration pouvait être initiée à partir de l'un seulement des composants du triptyque ressource-compétence-capacité, pouvant emprunter différents cheminements, et pas nécessairement celui d'une complexification progressive, depuis les ressources jusqu'aux capacités. Nous proposons que le cheminement retenu est fonction de la formule stratégique initialement privilégiée par l'entreprise. Nous avons pu proposer que la réussite de cette structuration dépendait fortement de la qualité du management pour accéder aux composantes manquantes (problème de Questoo.com) et pour conserver une architecture pertinente (problème actuel de British Airways). Pour maintenir la

soutenabilité de son avantage, l'entreprise ne peut en somme se contenter de l'une des trois sources de la rente avec laquelle elle a pu connaître un premier succès.

Quant à savoir si les problèmes rencontrés dans nos deux cas sont liés à un cheminement particulier dans le triptyque ressource-compétence-capacité, nous n'avons pas pu isoler d'élément significatif permettant une telle interprétation. Ce sera une hypothèse intéressante à évaluer dans une prochaine recherche.

## Références

- Amit R. et Schoemaker PJH., "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol.14, 1993, pp.33-46.
- Andrews K., The concept of corporate strategy, Dow Jones Irwin, 1971, Homewood
- Anderson P. "Complexity theory and organization science" *Organization Science*, vol 10, n°3, mai juin 1999, pp 216-232.
- Arrègle J.L., "Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques", *Revue Française de Gestion*, mars, 1996, p 25 - 36.
- Asquin A., "Le cas Questoo.com", Document de recherche du groupe LETSE pour le Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie dans le cadre du programme "Travail", Centre de recherches de l'IAE de Lyon 3, juin 2001.
- Asquin A., Reynaud E., et Polgé M., "Entrepreneurship: what are the typical capabilities to create competitive resources ? A discussion from case studies", *Second Biennial McGill Conference on International Entrepreneurship*, September, 2000, Montréal.
- Barney J.B., "Strategic factor markets : expectations, luck and business strategy", *Management Science*, vol.32, 1986, pp.1231-1241.
- Barney J.B., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), 1991, pp.99-120.
- Chandler A., Hagström P., et Sölvell Ö., The dynamic firm Orford University Press 1998.
- Chandler AD., Scale and scope : the dynamics of industrial capitalism, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1990.
- Cohen M. D., Levinthal D., "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation" *Administrative Science Quarterly*, vol 35, 1990, pp 128-152.
- Daft R., et Weick K., "Toward a model of organization as interpretation system", *Academy of Management Review*, vol.9(2), 1984, pp.284-295.
- Dierickx I., Cool K., "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol.35(2), 1989.

- Dosi G., Teece D. et Winter S., "Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise", *Revue d'Economie Industrielle*, numéro spécial Organisation et dynamique industrielle, n°51, 1990, pp.238-254.
- Doz Y.L., " Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés ", *Revue Française de Gestion*, vol.86, 1994.
- Durand R. "Un test de contribution du courant des ressources à l'explication de la performance des entreprises" *Perspectives en Management Stratégique*, Vol VI, 1998-1999, éditions EMS, 2000, pp 129-160.
- Emery F.E., et Trist E.L., "The causal texture of organizational environments", *Human Relations*, vol 18, 1964, pp.21-32.
- Foss N.J., "Overview of themes and contributions", in Ressources, Firms and Strategies, Oxford Management Readers, Foss N.J (Ed), 1997, Oxford University Press.
- Ghemawat P., "Sustainable advantage", *Harvard Business Review*, 1986, pp.53-56.
- Grant RM, "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol.33(3), 1991.
- Hamel G. et Prahalad C.K., "The Core Competences of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol.68, 1990, pp.232-248.
- Hamel G. et Prahalad C.K., Competing for the future, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Heiner R.A., "The origin of predictable behavior", *American Economic Review*, vol 73, n°4, 1983, pp 560-595.
- Hofer C. et Schendel D., Strategy formulation : Analytical concepts, West Publishing, 1978.
- Kasarda J.D, et Rondinelli D.A, "Innovative infrastructure for agile manufacturers" in *Sloan Management Review*, winter 1998, pp73-82
- Koenig G., *Management stratégique*, Editions Nathan 2<sup>ème</sup> édition, 1996.
- Koenig G., "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles" *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, 1993, pp 4-17
- Kogut B. et Zander U., "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology", *Organizational Science*, vol.3, 1992, pp.383-397.
- Levitt B. et March J.G., "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, vol.14, 1988, pp.319-340.
- Mahoney J.T. et Pandian J.R, "The ressource based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, 13, 1992, pp.363-380.
- March J.G., "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, vol 2(1), 1991, pp.71-87.

- Martinet A.C., Stratégie, Vuibert collection Gestion, 1983.
- Métais E., Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel, Thèse de doctorat de Gestion, IAE d'Aix-en-Provence, Décembre 1997.
- Miles RE. et Snow CC, "Organizational strategy, structure and process", *Academy of Management Review*, vol.3, 1978, pp.546-562.
- Montgomery C.A. et Wernerfelt B., "Diversification, Ricardian rents and Tobin's q RAND", *Journal of Economics*, Vol 19(4), 1988.
- Nelson R., "Why do firms differ, and how does it matter ?", *Strategic Management Journal*, 12-special issue, 1991, pp.61-74.
- Payaud M., "A dynamised and humanised resource-based approach : The case of British Airways ", The 17<sup>th</sup> EGOS Colloquium, Lyon, France, July 2001.
- Penrose E., The Theory of the Growth of the Firm, John Wiley & Sons, 1959, New York.
- Peteraf M.A., "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol.14, 1993, pp.179-191.
- Prahalad C.K. et Bettis R., "The dominant logic : A new linkage between diversity and performance", *Strategic Management Journal*, vol 7, 1986, pp.485-501.
- Reed R. et DeFillippi R.J., "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol 15(1), 1990, pp.88-102.
- Rosenberg N., Perspectives on Technology, Cambridge University Press, 1976.
- Rumelt R.P., "Towards a strategic theory of the firm", in Competitive Strategic Management, Lamb R. (Ed), 1984, Prentice Hall.
- Selznick P., Leadership in Administration : a Sociological Interpretation, Harper & Row, 1957, New York.
- Snow C.C. et Hrebiniak L.G., "Strategy, distinctive competence, and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, vol.25, 1980, pp.317-336.
- Stalk G., Evans P. et Schulman E., "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, vol.70(2), 1992.
- Teece DJ., Pisano G. et Shuen A., "Dynamic capabilities and strategic management", in Resources, Firms and Strategies, Foss NJ.(Ed.), 1997, Oxford.
- Wernerfelt B., " A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol.5, 1984, pp171-180.
- Winter S., "Knowledge and Competence as strategic assets", in The competitive challenge : Strategies for industrial innovation and renewal, Teece D.J., (Ed) Cambridge, MA : 1987, Ballinger.

Winter S., "Four Rs of profitability : Rents, Ressources, Routines and Replication", in Ressource-based and evolutionary theories of the firm : Toward a synthesis, Montgomery C.A (Ed), Kluwer Academic Publishers, 1995, 147-178.

Zander U. et Kogut B., " Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities : an empirical test", Organization Science, vol.6-1, (1995), 76-91.

---

<sup>1</sup> Ce nom a été inventé pour préserver l'anonymat de l'entreprise, aujourd'hui au bord de la cessation de paiements.

<sup>2</sup> Cette offre à été adaptée en France par deux jeunes consultants français à partir de ressources et de savoir-faire transférés par l'entreprise Canadienne Webhelp, qui avait déjà expérimenté cette offre. Questoo.com voulait garder la logique d'une expansion purement interne qui l'obligeait à rechercher ou constituer par elle même les ressources clés de cette activité. Il est à noter que l'entreprise concurrente va maintenir son offre initiale et réaliser plusieurs millions de francs de chiffres d'affaires la première année, alors que Questoo.com n'aura dans la période considérée aucun contrat, et sera conduite à modifier plusieurs fois le positionnement de son offre.