

## *Le caractère stratégique des compétences relationnelles*

**Eric PERSAIS**

Maître de Conférences

Laboratoire CEREGE

IAE, Université de Poitiers

eric.persais@iut79.univ-poitiers.fr

**Mots-clés :** Ressources, compétence, compétence relationnelle, parties prenantes, acteur clé

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



Faculté des Sciences de l'administration  
Université Laval  
Québec



# LE CARACTERE STRATEGIQUE DES COMPÉTENCES RELATIONNELLES

*Eric PERSAIS, Maître de Conférences – Laboratoire CEREGE – IAE, Université de Poitiers*

*Les récents articles publiés en Sciences de Gestion tendent à montrer l'importance des ressources intangibles, en particulier des capacités relationnelles, dans l'acquisition d'un avantage compétitif par la firme. Néanmoins, les chercheurs focalisent généralement leur attention sur les alliances qualifiées de stratégiques et qui conduisent deux ou plusieurs firmes à mettre en commun, par le biais d'accords juridiques ou de créations d'entités spécifiques, leurs compétences pour parvenir à bénéficier d'économies d'échelle ou d'effets de synergie. Peu de travaux se sont jusqu'ici intéressés aux réseaux de relations entretenues par les entreprises avec leurs multiples partenaires directs et à leur incidence sur la compétitivité des firmes. L'auteur propose ici de montrer que les compétences mises progressivement en œuvre par les acteurs dans la relation avec les diverses parties prenantes contribuent à la performance des entreprises et peuvent par conséquent être qualifiées de stratégiques. Il cherche, ce-faisant, à donner un véritable contenu à la notion de compétence relationnelle et étudie les conditions de leur émergence et de leur développement au sein de la firme.*

Mots clés : Ressources, compétence, compétence relationnelle, parties prenantes, acteur clé.

## INTRODUCTION

L'intérêt aujourd'hui accordé à la notion de compétences dans la recherche en stratégie démontre le formidable impact du Courant des Ressources (Wernerfelt, 1984 ; Rumelt, 1984 ; Barney, 1986 ; Winter, 1987 ; Dierickx, Cool, 1989 ; Prahalad, Hamel, 1990 ; Collis, 1991 ; Wernerfelt, 1995) dans la communauté académique. Deux raisons principales peuvent expliquer l'engouement pour ce thème de la part des chercheurs en Sciences de Gestion. D'une part, il est aujourd'hui quasi-unanimement reconnu que la source de l'avantage compétitif se situe dans la capacité de l'entreprise à mobiliser des ressources et à développer certaines compétences afin d'en tirer parti au sein de l'univers concurrentiel (Hall, 1992 ; Peteraf, 1993 ; Amit, Schoemaker, 1993). Les auteurs ont alors pour ambition de mettre en évidence ces capacités organisationnelles qui contribuent à la performance, ainsi que de décrire les conditions de leur émergence (Arrègle, 1995 ; Henderson, Mitchell, 1997 ; Métais, 1999 ; Yeoh, Roth, 1998 ; Durand, 1999 ; Mascarenhas, Baveja, Jamil, 1999), de leur développement ou de leur renouvellement (Leonard-Barton, 1992 ; Doz, 1994 ; Wright, Van Wijk, Bouty, 1995 ; Teece, Pisano, Shuen, 1997).

D'autre part, et bien que la notion de compétence soit aujourd'hui largement utilisée dans de nombreuses recherches, sa définition souffre encore aujourd'hui d'un manque d'unanimité au sein de la communauté scientifique (Kim, 1993 ; Duyck, 1998). Les différents travaux entrepris ont alors pour objectif de clarifier ce concept (T. Durand, 1997 ; Meschi, 1997 ; Javidan, 1998) et de préciser ses relations avec d'autres notions voisines (ressources,

actifs, connaissances, expertise, savoir, savoir-faire, capacités...). Il s'agit également de mettre au point des outils permettant de détecter et de mesurer ces compétences qui sont, par nature, difficilement identifiables (Bontis, Dragonetti, Jacobsen, Roos, 1999). L'ambition finale est évidemment de faire taire les critiques formulées à l'égard de ce courant de pensée, et qui prennent pour prétexte le socle scientifique, à leurs yeux, insuffisant, voire le manque de validation empirique ou encore le manque d'unanimité sur les concepts utilisés, pour remettre en cause le caractère prédictif du modèle "resource based".

Parmi les compétences qualifiées de stratégiques, celles qui concernent les relations entretenues par l'entreprise avec des éléments de son environnement, sont aujourd'hui au cœur de nombreuses recherches (Madhok, Talman, 1998 ; Dyer, Singh, 1998 ; Rindova, Fombrun, 1999 ; Haanes, Fjeldstad, 2000). Néanmoins, la plupart d'entre elles traitent des coopérations entre firmes et visent à expliquer la logique de ces collaborations sur la base de leur apport au plan stratégique (Robins, Wiersema, 1995 ; Lipparini, Fratocchi, 1999 ; Silverman, 1999) et de leur effet positif sur la performance des partenaires en présence (Blankenburg Holm, Eriksson, Johanson, 1999 ; Combs, Ketchen, 1999). L'acquisition de compétences est d'ailleurs régulièrement présentée comme le mobile principal d'une opération de fusion/acquisition (Dussauge, Garette, 1996). Paradoxalement, les chercheurs se sont peu intéressés aux autres interactions avec l'environnement. C'est alors oublier que l'entreprise entretient des relations avec de multiples parties prenantes et que la recherche d'effets de synergie ne préside pas toujours à l'instauration de relations bi-latérales entre la firme et des acteurs externes. Néanmoins, ces rapports sont nécessaires au fonctionnement de l'organisation. Ils conditionnent en partie sa performance, d'une part, parce qu'ils lui permettent de bénéficier d'une meilleure connaissance des marchés et d'autre part parce qu'ils favorisent, dans une logique de symbiose, son intégration au sein de l'environnement (Oliver, 1997). Une insertion réussie suppose donc que l'entreprise dispose de capacités à dialoguer avec l'ensemble des groupes externes. Peut-on pour autant considérer qu'il s'agit là de compétences stratégiques ? C'est la question à laquelle nous tenterons de répondre dans cet article qui se veut, avant tout, le résultat d'une démarche conceptuelle.

Dans une première section, nous montrerons, en nous appuyant sur le modèle "resource based", que la question de la compétence est devenue un élément central dans la recherche en management stratégique. Nous chercherons alors à mettre en perspective ses principaux aspects. La deuxième section sera consacrée au rôle qu'occupent les compétences dans la mise en œuvre de stratégies de relations inter-firmes. Nous aborderons la question au travers des éclairages particuliers offerts par les différents courants de pensée qui se sont

intéressés à ce sujet. Dans une troisième section, nous essayerons d'élargir notre approche en nous intéressant aux liens tissés avec l'ensemble des parties prenantes. Notre ambition sera de montrer que la question des compétences est également au cœur de cette problématique. Nous tenterons ainsi de mettre en évidence le caractère stratégique de ces capacités relationnelles développées par l'entreprise.

## LA COMPETENCE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE

### *La compétence, un concept central en management stratégique*

La réflexion stratégique s'est considérablement enrichie ces dernières années grâce aux apports de l'approche ressources. Le nombre de recherches abordant, sous cet angle, la question de l'orientation de la firme et de sa relation avec la performance, atteste d'un véritable engouement pour ce courant de pensée. Contrairement à la plupart des approches proposées jusqu'alors par les différents auteurs, ce courant affirme son profond ancrage dans le domaine spécifique des Sciences de gestion (Rumelt, Schendel, Teece, 1991). Même s'il trouve ses origines en économie industrielle (Penrose, 1959), celui-ci s'est développé grâce à l'insatisfaction générée par l'approche quelque peu statique et équilibrée de l'économie industrielle (Grant, 1991 ; Wareham, Gerrits, 1999). Sans nier les apports des modèles précédents, la théorie des ressources comble une lacune, en ce qu'elle reconnaît le rôle prééminent du comportement organisationnel et des décisions managériales dans l'orientation et la réussite de la firme (Mosakowski, 1998). L'entreprise poursuit ses propres objectifs et possède sa propre logique. La compréhension de son fonctionnement suppose qu'on s'intéresse avant tout au comportement des acteurs qui la composent. D'une certaine manière, l'avènement de cette vision marque une (ré)affirmation de l'identité propre des Sciences de Gestion par rapport aux (au sein des) Sciences Economiques<sup>1</sup>. L'entreprise ne peut être vue comme une entité sélectionnée par son environnement, compte tenu de caractéristiques particulières (Hannan, Freeman, 1977 ; Aldrich, 1979 ; Boecker, 1991). Elle agit, sélectionne et choisit son environnement en fonction de ressources et de compétences distinctives qui formeront la base d'avantages concurrentiels futurs (Prahalad, Hamel, 1990). La mise en œuvre et le développement de ces capacités constituent par conséquent le principal levier de la création de valeur. Le principe sous-jacent est celui de l'intention stratégique qui suppose une conception plus volontariste de la stratégie d'entreprise (Métais, 1999).

---

<sup>1</sup> Ce qui n'exclut pas évidemment, comme le montre la théorie des coûts de transactions (Williamson, 1975), une très forte complémentarité, voire un enrichissement mutuel entre ces deux disciplines dont les interconnexions sont évidentes.

Une telle différence de point de vue s'est traduite, dans le courant des années 90, par un renversement de la réflexion stratégique, au profit d'une logique que nous pourrions qualifier de véritablement entrepreneuriale. Une comparaison avec l'approche de Porter (1980) en fournit une parfaite illustration. L'auteur considère, par exemple, que les caractéristiques du champ concurrentiel et l'intensité des forces en présence déterminent en grande partie l'éventail des options stratégiques possibles pour la firme. L'analyse de l'environnement et l'identification de segments attractifs constitue, selon cette logique, l'élément essentiel de la démarche stratégique. La firme doit ensuite agir afin d'acquérir ou de développer les FCS nécessaires au sein des segments choisis. L'approche par le positionnement de Porter ignore donc en partie les différences internes existant *a priori* entre les organisations puisque la première décision consiste, quelque soit l'entreprise, à choisir un/des segment(s) particulier(s), avant d'agir pour s'y comporter le mieux possible (Wareham, Gerits, 1999). On en arrive finalement à l'idée d'une adaptation sous contrainte, puisque c'est le contexte qui dicte son comportement à la firme (Revolon, 1999). Par opposition, l'approche ressources/compétences<sup>2</sup> considère que le dirigeant doit préalablement s'intéresser aux capacités de l'entreprise, avant d'étudier le meilleur moyen d'en tirer parti au sein de l'univers concurrentiel. Le choix de segments est donc postérieur à l'analyse interne, ce qui permet d'envisager plus facilement l'utilisation de ressources identiques ou le transfert de compétences dans des secteurs *a priori* différents (Robins, Wiersema, 1994). De même, alors que le modèle LCAG préconise une identification préalable des menaces ou opportunités au sein de l'environnement, puis une mise en évidence des forces et faiblesses de l'entreprise, avant d'envisager des stratégies possibles, le MRC (Modèle Ressources Compétences) part des ressources et compétences internes qui seront susceptibles de fonder la base d'un avantage concurrentiel durable. Evidemment, et malgré de nombreuses critiques formulées par les détracteurs de cette approche, l'analyse de l'environnement n'est pas absente de cette démarche (Collis, Montgomery, 1995). L'interaction entre capacités internes et facteurs externes est au contraire un élément central dans de nombreuses recherches (Teece, Pisano, Shuen, 1997, par exemple). Néanmoins, cette analyse est réalisée au travers du prisme des capacités de l'organisation, ce qui suppose leur mise en évidence préalable (Puthod, 1998). En fait, l'approche fondée sur les ressources et compétences cherche à donner la prééminence à la dimension interne et souhaite, ce-faisant, réhabiliter le rôle du dirigeant. Ainsi, l'entreprise est maîtresse de son propre avenir et c'est le manager (ou la coalition

---

<sup>2</sup> Ressource-based view of the firm (Barney, 1991) ; Competence-based view of the firm (Hamel, 1994).

dominante) qui, au travers des choix opérés, oriente le devenir de l'organisation et influence sa capacité à tirer parti d'atouts compétitifs spécifiques. Ce rôle s'exerce donc principalement par l'intermédiaire des ressources/compétences, qui constituent en fait, le champ privilégié de la prise de décision. D'une certaine manière, l'engouement pour ce courant de pensée marque une reconnaissance du statut particulier du concept de compétence dans la recherche en management stratégique. Cette relative consécration ne peut s'expliquer que par l'importance qu'on lui attribue dans la réussite ou l'échec des entreprises.

L'approche cognitive de la décision (Weick, 1979) a permis d'enrichir considérablement le cadre de référence offert par le MRC, en montrant l'influence des perceptions et des représentations sur les choix stratégiques. Cet effet s'opère, d'une part, au niveau de la vision du dirigeant et, d'autre part, au niveau de l'organisation dans son ensemble (Puthod, 1998). Comme le rappellent Bettis et Prahalad (1986), les managers développent leur propre vision du monde, vision qui les conduit à favoriser certains signaux du marché plutôt que d'autres. La diversité des expériences, le degré d'aversion au risque (...), sont autant d'éléments qui expliquent les différences d'appréciation d'un même environnement chez plusieurs dirigeants. Ces biais cognitifs altèrent leur représentation de la réalité et, au final, orientent leurs décisions. Winter (1987) considère, dans cet esprit, que le stock de ressources d'une firme représente l'effet cumulé des choix antérieurs d'allocation de la part, non pas de l'entreprise, mais plutôt de son dirigeant.

Des schémas cognitifs organisationnels apparaissent également au sein de la firme, sous l'influence mutuelle des fonctions individuelles et des variables sociales (Laroche, Nioche, 1994 ; Schmidt, Allouche, 1995). Ils aboutissent à l'émergence d'une logique dominante, dont les effets ne sont pas neutres sur l'orientation de l'entreprise. En particulier, l'organisation développe sa propre intelligence des problèmes et met en place, au travers de processus d'apprentissage, ses propres *routines* pour les traiter (Cohen, Mac Badayan, 1994). Néanmoins, ceci ne correspond qu'au côté (potentiellement) positif de la situation. En effet, la structure cognitive en place peut sous-estimer, plus ou moins consciemment, une mutation en train de s'opérer au sein de l'environnement. Ainsi, comme l'affirment Leonard-Barton (1992) ou Doz (1994), les rigidités organisationnelles s'expliquent, en partie, par la volonté des acteurs de préserver leur pouvoir au travers des compétences dont ils sont individuellement ou collectivement détenteurs. Il convient donc, selon eux, de mettre en œuvre une logique de destruction créatrice visant à assurer un renouvellement régulier des compétences au sein de l'entreprise. Il existe donc une forte convergence entre ces deux approches. La vision cognitive trouve, dans le modèle ressources/compétences, un champ

d'application particulièrement riche pour l'étude des organisations. Le MRC bénéficie quant à lui, comme le démontre Mosakowski (1998), des apports considérables de cette vision psycho-sociologique de l'entreprise. Au-delà des différences d'appréciation de la part des chercheurs, ceux-ci trouvent donc, dans le concept de compétence, un élément fédérateur contribuant à l'émergence et/ou au renforcement d'un méta-cadre d'analyse des phénomènes organisationnels.

### *Compétence – Compétence stratégique : définitions et dimensions*

Comme l'indique Koenig (1996), l'activité stratégique consiste, pour une entreprise, à mobiliser un ensemble organisé de ressources, dans le but de réaliser une prestation qui trouve son expression dans un bien matériel ou un service. Cet ensemble comprend des actifs et des compétences qui ne sont pas obligatoirement la propriété de l'entreprise (ceux des sous-traitants par exemple), mais que celle-ci doit concevoir, animer, contrôler et régénérer en permanence. Cette définition montre que les notions de "ressources" et de "compétences" sont intimement liées. Les ressources correspondent aux facteurs tangibles et intangibles utilisées de façon semi-permanente par l'entreprise (Wernerfelt, 1984). Ils comprennent notamment les actifs physiques (équipements, locaux, matières premières, produits semi-ouvrés...), les ressources financières, le capital humain, les ressources organisationnelles (structure formelle et informelle, ensemble des mécanismes dédiés à la coordination, à la planification et au contrôle...), les actifs intangibles (droits de propriété, brevets, marques, licences, réputation...), ainsi que l'information (Grant, 1991 ; Barney, 1991). Les compétences (competencies, capabilities) désignent, quant à elles, la capacité de l'entreprise à associer, coordonner et déployer ces ressources pour accomplir un ensemble d'opérations. Elles sont basées non seulement sur le savoir et l'information (connaissance), mais intègrent également les facteurs résultant de processus d'apprentissage (savoir-faire) et les attitudes (savoir-être) (T. Durand, 1997). Contrairement à certains actifs physiques, elles sont, par nature, intangibles, donc, difficilement identifiables et formalisables. En effet, si les connaissances et l'information représentent généralement les aspects les plus explicites des compétences (Reix, 1995), les savoir-faire et les savoir-être sont par nature beaucoup plus difficilement décelables et donc codifiables.

Les compétences peuvent être soit individuelles, soit provenir de l'interaction entre plusieurs acteurs. On parle, dans ce cas, de compétences organisationnelles ou collectives. Néanmoins, selon Donnadiou (1999), il s'agit là d'un glissement sémantique, voire d'un abus de langage. Selon l'auteur, *"la compétence doit être vue, à l'origine, comme un élément*

*individuel car elle est liée aux caractéristiques personnelles d'un individu*". Ainsi, pour détecter la source d'une compétence, fût-elle collective, il convient de s'intéresser aux acteurs pris séparément. Malgré tout, ces deux notions sont intimement liées puisque, comme le rappelle T. Durand (1997), la compétence individuelle n'a de sens sans l'interaction qui constitue l'essence même du fait organisationnel. En d'autres termes, si la compétence d'un individu existe, indépendamment de son appartenance à l'entreprise, elle se façonne, s'exprime et s'enrichit dans l'interaction, c'est-à-dire au sein de l'organisation. Elle requiert également, au risque de s'estomper, d'être entretenue et protégée, ce qui renvoie à la nécessité d'un cadre organisationnel pour permettre sa subsistance et son développement (Prahalad, Hamel, 1990).

Les compétences collectives ou capacités organisationnelles<sup>3</sup>, également fruit de l'interaction, sont, quant à elles, difficilement séparables du cadre qui leur a donné naissance. Tout d'abord, elles résultent de la combinaison unique, coordonnée et valorisante d'un ensemble de compétences présentes au niveau individuel (Meschi, 1997). Les phénomènes de complémentarité entre personnes génèrent, ainsi, des effets de synergie, qui trouvent leur expression dans une capacité organisationnelle propre et dont le système d'offre exprime le potentiel. T. Durand (1997) affirme, dans cet esprit, qu'*"il y a plus dans une équipe de football qu'un simple ensemble de joueurs talentueux"*, qu'*"il y a plus dans un plat qu'une simple juxtaposition d'ingrédients"*. Tout bouleversement dans l'organisation génère alors, obligatoirement, une redistribution des rôles et des rapports de force, ce qui entraîne une modification des capacités collectives.

Ensuite, leur valeur n'a de sens que par rapport à l'entreprise qui les a développées et qui les utilise (Meschi, 1997). En effet, comme le rappellent Dosi et al (1991), en matière de compétence, l'expérience et le chemin suivi historiquement comptent, puisque c'est au cours de ce processus d'apprentissage, que s'est construite la base de compétences de la firme. Kusunoki et al (1998) partagent le même point de vue quand ils affirment : *"Organizational capabilities are accumulated through long-term and continuous learning, therefore having path-dependent characteristics"*. En d'autres termes, les compétences organisationnelles sont, par définition, liées à l'existence de l'entreprise et ne peuvent par conséquent en être dissociées. De plus, le concept de compétences renvoie à la notion de finalité (Gilbert, Parlier, 1992). L'organisation développe, de façon plus ou moins intentionnelle (Barney, 1991), des capacités particulières dans un but précis, l'enjeu final étant évidemment la performance. La

---

<sup>3</sup> Contrairement aux distinctions faites par plusieurs auteurs (ex : Javidan, 1998), les termes de "capacités" et de "compétences" sont ici assimilés.

contingence fait donc partie intégrante de la notion de compétences organisationnelles (Meschi, 1997).

L'approche ressources/compétences pose que la source d'un avantage compétitif durable se situe dans la capacité de la firme à tirer parti de ressources particulières, au sein de l'univers concurrentiel. En d'autres termes, les différences de résultat constatées entre les firmes d'un même secteur s'expliquent par des disparités au niveau de leurs dotations en ressources stratégiques. Au-delà des facteurs de marché (Peteraf, 1993), les auteurs identifient généralement sept conditions qu'une ressource doit respecter pour représenter un atout compétitif pour la firme : la valeur, la rareté, le caractère inimitable, la longévité, la non-substituabilité, la non-transférabilité et la possibilité d'appropriation (Amit, Schoemaker, 1993). Comme le souligne T. Durand (1997), tout actif ou ressource tangible est par nature identifiable et achetable, c'est-à-dire imitable et donc non stratégique. Par conséquent, ce n'est pas au niveau des actifs matériels que se situe la source de l'avantage concurrentiel. A l'inverse, certaines ressources intangibles, en particulier certaines compétences, remplissent ces diverses conditions et peuvent par conséquent être qualifiées de « clés » (core competencies).

Bien qu'un individu puisse disposer d'un savoir, d'un savoir-faire ou d'un savoir-être particulier, celui-ci ne peut posséder, à lui seul, une compétence fondamentale (Prahalad, Hamel, 1994), dans la mesure où ses savoirs peuvent être transférés (ex : lors d'un recrutement). C'est alors au niveau de l'organisation dans son ensemble qu'il convient de déceler les compétences clés, qui sont par essence, d'origine systémique (Arrègle, 1995). Comme l'indiquent Black et Boal (1994), les capacités stratégiques s'inscrivent la plupart du temps dans un réseau de relations entre les différentes ressources possédées par l'entreprise. La complexité et l'opacité de ce réseau garantissent, selon eux, son caractère inimitable. Les auteurs admettent donc, de manière implicite, que les liens tissés entre les individus, et qui sont en quelque sorte, les supports des effets de synergie, comptent au moins autant que les capacités de ces mêmes individus indépendamment de l'organisation. Selon Kusunoki et al (1998), les compétences organisationnelles peuvent se scinder en trois parties : "*des capacités locales*" qui correspondent aux connaissances accumulées au niveau élémentaire (un individu, une unité fonctionnelle, une base de données, une technologie...), "*des capacités architecturales*" qui permettent l'apparition de configurations stables au sein de l'organisation (autorité, distribution des rôles, répartition fonctionnelle et hiérarchique...) et des "*capacités dynamiques (ou de processus)*" qui correspondent aux connaissances émergeant spontanément des interactions entre les unités élémentaires (ex : au travers de processus de communication

ou de coordination). Alors que les deux premières catégories sont, soit transférable (pour la première), soit partiellement imitable (en ce qui concerne la deuxième), la troisième apparaît comme la plus tacite et la plus spécifique, ce qui constitue une garantie contre le transfert ou l'imitation. D'autre part, ces compétences ne peuvent faire l'objet d'une appropriation dans la mesure où, comme l'indiquent Teece et al (1997), elles se construisent progressivement et sont pratiquement indissociables du cadre dans lequel elles s'expriment. C'est en substance l'idée que suggère le terme d'*embeddness*, selon lequel ces capacités sont, par nature, profondément ancrées dans l'organisation. Il devient par conséquent difficile de se les approprier, tant ces compétences ont besoin de leur milieu pour exister. La solution consiste alors à les conquérir, sans les ôter d'un cadre qui permet leur subsistance et leur épanouissement (logique de la fusion/acquisition).

## LES STRATEGIES RELATIONNELLES

### *Le rôle des compétences dans les stratégies relationnelles*

L'étude des stratégies relationnelles (Stratégor, 1993) constitue aujourd'hui un des principaux champs de recherche, si l'on en juge par le nombre de publications consacrées à ce thème dans les revues académiques. L'approche ressources/compétences propose, dans ce cadre, une perspective particulièrement intéressante et totalement en phase avec cette logique d'appropriation. La question de l'acquisition de compétences et la captation des rentes qui y sont liées, est ainsi au cœur des problématiques de relations inter-firmes (Madhoc, Tallman, 1998). L'accès à de nouvelles connaissances ou à des compétences non disponibles ou insuffisamment maîtrisées, préside généralement à des accords de coopération entre firmes, voire à des processus d'externalisation. Lipparini et Fratocchi (1999) montrent, dans cet esprit, que les capacités relationnelles sont aujourd'hui largement mises en œuvre dans les firmes transnationales. Ainsi, de nombreuses compagnies ont décidé de concentrer leurs efforts sur certaines activités jugées stratégiques au sein de la chaîne de valeur (celles qui renferment les compétences clés réellement créatrices de richesses) et d'externaliser les activités complémentaires, tout en gardant un contrôle rigoureux sur celles-ci<sup>4</sup>. Ikea a, par exemple, renoncé à de nombreuses activités, notamment celles de production et de logistique, jugées annexes, et a focalisé ses efforts sur les problèmes de création et de distribution, afin de garantir un produit irréprochable et un service optimal au client.

---

<sup>4</sup> Voir à ce sujet l'article publié dans Les Echos intitulé "L'art du management de l'information : quelques réalités sur les entreprises virtuelles", du 22 - 23 octobre 1999.

Ce schéma est celui adopté par de nombreuses structures, et notamment celles qui opèrent dans une optique globale. Les entreprises internationales qui fonctionnent pour la plupart en réseau, sont ainsi caractérisées par des méta-structures dont les frontières géographiques et organisationnelles évoluent rapidement au gré des opportunités. Les liens tissés avec les divers partenaires, généralement des spécialistes dans leurs domaines respectifs, peuvent alors s'analyser comme des repositionnements successifs dont la finalité est l'accès à des connaissances ou à des compétences particulières mobilisées dans un objectif précis. L'organisation peut alors optimiser ses performances, en devenant la meilleure à tous les stades du processus productif (Fréry, 1999). Dans cette logique, les ressources mobilisées par l'entreprise ne se limitent pas à celles que l'entreprise détient en propre. Elles incluent celles des partenaires que l'entreprise a su rallier à sa cause (Koenig, 1996). Cette vision du fonctionnement de l'organisation amène à concevoir le métier comme "*la capacité à manager un système d'offres*". Elle suppose évidemment que l'on remette en cause la conception patrimoniale de la firme (celle que retient la comptabilité), puisque certains actifs intangibles, en particulier les réseaux relationnels, sont absents de la valorisation (Harvey, Lusch, 1999).

L'approche par les coûts de transaction des stratégies relationnelles, propose également une vision intéressante sur la logique des collaborations entre plusieurs organisations. Cette théorie s'intéresse plus particulièrement aux caractéristiques de l'échange qui encouragent les managers à élargir la surface de l'organisation (full ownership), à opter pour une approche coopérative du développement organisationnel (interfirm cooperation) ou encore à préférer une solution d'échange, au travers des mécanismes de marché (Combs, Ketchen, 1999). Selon cette perspective, l'alliance stratégique peut être définie comme un accord de coopération initié volontairement, qui implique l'échange, le partage et le co-développement et qui peut inclure des contributions de chaque partenaire en terme de capital, de technologie ou de tout autre actif spécifique (Gulati, 1995). Les accords inter-firmes observés dans les économies contemporaines, représentent donc une voie alternative à l'organisation d'échanges de biens et de services dans un contexte de comportements opportunistes<sup>5</sup>, d'objectifs divergents et d'information imparfaite (Hesterly, Liebeskind, Zenger, 1990). Ces arrangements peuvent être considérés, en première analyse, comme des moyens visant à minimiser les coûts de transaction entre les participants, en instaurant des relations d'autorité, des procédures d'administration et de contrôle, ainsi que des incitations préservant les conditions de l'accord.

---

<sup>5</sup> Dans le sens de "recherchant ses propres intérêts".

Parmi les facteurs susceptibles d'influer sur l'organisation des échanges, la spécificité des actifs joue un rôle déterminant (Williamson, 1975). Les actifs spécifiques, par opposition aux ressources universelles, sont généralement très coûteux à redéployer pour un autre usage. Leur présence favorise généralement une extension des frontières de l'organisation. En effet, si la firme investit dans le contexte d'une coopération, elle doit faire face au risque d'un comportement opportuniste de la part de son associé et dispose de peu de recours si ce dernier cherche à modifier, à son profit, les conditions de l'échange (Combs, Ketchen, 1999). Néanmoins, sous certaines conditions, le caractère spécifique d'actifs peut, à l'inverse, encourager la coopération (Williamson, 1983). En effet, un investissement conjoint génère une forme de dépendance réciproque, qui diminue l'incitation à s'engager dans un comportement guidé par l'intérêt individuel, ce qui réduit finalement le coût de la coopération (Dyer, 1996).

D'autre part, les firmes concluent des alliances parce qu'elles les considèrent comme plus efficaces que d'autres formes d'organisation, dans certains contextes. La combinaison de capacités et de ressources complémentaires provenant de plusieurs partenaires, offre des effets de synergie et permet dans certains cas d'obtenir des résultats supérieurs à ceux qui auraient été obtenus individuellement (Dyer, Singh, 1998). Une alliance entre un fabricant de produits très spécialisés, bénéficiant d'un savoir-faire reconnu sur le plan technologique, et d'une entreprise généraliste, mais disposant d'un circuit de distribution sophistiqué, donne par exemple des résultats supérieurs à ceux que chacun des protagonistes aurait obtenus séparément. La notion de complémentarité trouve ici sa pleine expression.

Enfin, la conclusion d'accords permet aux entreprises d'accéder à certaines compétences ou capacités particulières, non disponibles sur le marché, en particulier l'expertise dans certains domaines, ou les actifs intangibles tels que la réputation (Oliver, 1997). En effet, alors que les marchés sont efficaces quand il s'agit d'échanger des ressources aisément disponibles et facilement substituables, ils deviennent inefficaces, dès lors que ces ressources présentent un caractère tacite et sont profondément ancrées dans le savoir et la connaissance de l'entreprise détentrice (Teece, Pisano, 1994). Les alliances offrent à l'inverse des conditions favorables pour la transmission efficace et la coordination des flux de connaissances tacites (Madhoc, Tallman, 1998).

Bien que la recherche de création de valeur pour les participants, soit le motif principal des coopérations (Dyer, 1997), celles-ci n'offrent pas toutes le même potentiel. D'une part, certaines alliances sont promises à un échec parce que les partenaires ne reconnaissent pas *ex ante* la nature et le montant des investissements spécifiques nécessités par l'établissement

d'une relation de collaboration (ex : procédures de gouvernement de l'alliance...). D'autre part, le résultat d'une coopération dépend du comportement de l'ensemble des parties. Les rentes dégagées sont évidemment supérieures quand les acteurs concernés adoptent mutuellement une orientation positive, plutôt que quand ceux-ci ne sont guidés que par des ambitions plus sournoises. Dans une relation dominée par la défiance et la protection contre l'opportunisme, les firmes rechignent généralement à s'engager de manière unilatérale et volontaire dans des actions non prévues par l'accord, mais ayant un effet positif sur le résultat final. A l'inverse, l'instauration d'une relation établie sur la base d'une confiance réciproque, réduit la nécessité d'inscrire des clauses de sauvegarde dans l'accord et évite la mise en place de mécanismes de contrôle, en même temps qu'elle favorise l'implication des partenaires concernés. Madhoc et Tallman (1998) distinguent, en ce sens, le potentiel d'une alliance stratégique, du résultat réellement obtenu par le biais de la coopération. Les rentes générées dépendent non seulement des capacités des partenaires, mais également de leur volonté de construire une relation efficace et de leur engagement pendant le temps que durera l'alliance. Selon cette perspective, il est alors important de reconnaître que le processus de l'alliance est par nature circulaire et qu'un fonctionnement optimal exige des mécanismes de rétroaction fonctionnant en permanence (Zajac, Olsen, 1993 ; Doz, 1996 ; Ring, Van de Ven, 1994). Le temps apparaît, dès lors, comme une variable déterminante dans un accord de coopération entre plusieurs partenaires. En d'autres termes, une alliance se construit progressivement, plus qu'elle ne se décrète à un instant donné. L'échec récent de nombreuses fusions et le résultat mitigé de beaucoup d'autres est, de ce point de vue, particulièrement édifiant. Ce que nous qualifierons de "contre-synergie"<sup>6</sup> peut alors s'analyser, selon cette logique, comme le résultat d'une *in*compétence dans la mise en place de relations bilatérales. A l'inverse, l'expérience et le savoir-faire accumulés dans de précédentes collaborations peuvent alors être déterminants pour la conclusion d'autres accords, car ils permettent d'éviter les écueils qui apparaissent inévitablement dans l'établissement d'associations entre firmes. Gulati (1999) parle de "*ressources de réseau*" pour montrer que la mise au point d'accords durables exige des compétences particulières que l'on peut véritablement qualifier de stratégiques.

*Vers un élargissement de la notion de compétence en matière de stratégie relationnelle : l'apport de l'approche institutionnelle*

---

<sup>6</sup> C'est-à-dire une synergie négative.

La perspective institutionnelle offre un éclairage intéressant sur les stratégies relationnelles et leur logique. Selon cette vision, les entreprises s'intègrent dans un cadre social, imprégné de normes, de valeurs, de croyances et de présupposés, et qui tendent à limiter leur marge de manœuvre. Les choix économiques opérés ne sont pas guidés exclusivement par des limites d'accès à l'information ou à la technologie, ni dictés par une logique exclusivement financière. Ils sont en partie contraints par des facteurs externes et sont le résultat d'interactions sociales qui prennent leur origine dans le comportement humain (Oliver, 1997). La vision institutionnelle suggère que ce comportement va au-delà de l'optimisation économique, pour aller jusqu'à la justification et l'obligation sociale (Zukin, Di Maggio, 1990). En accord avec cette perspective, les théoriciens pensent que la conformité aux exigences sociétales, qu'elles soient internes ou externes, contribue au succès de l'organisation (Wood, 1991). Le comportement de l'entreprise ne peut donc répondre, exclusivement, à une logique de rationalité économique. Au contraire, celui-ci doit être également conforme à certaines attentes des partenaires externes (Sethi, 1995 ; Coff, 1999). Ainsi, les institutions ou les collectivités territoriales, les organismes publics, les organisations de consommateurs ou l'opinion publique en général, définissent, au travers de leurs pressions ou au contraire de leur adhésion aux projets initiés par l'organisation, un comportement que l'on peut qualifier "d'acceptable". La prise en compte des intérêts de partenaires externes devient déterminante, dès lors que leur pouvoir de nuisance ou d'intervention vis-à-vis de la firme, augmente (Coff, 1999). Reconnaître la réputation comme un actif intangible, revient, au final, à considérer toute action externe visant à la détériorer comme potentiellement dangereuse pour l'organisation<sup>7</sup>. A l'inverse, le phénomène de "bouche-à-oreille", s'il est favorable à l'entreprise, signifie que celle-ci a su être à l'écoute de ses clients et répondre à leurs attentes. En ce sens, le réseau de contacts et la qualité des relations avec l'ensemble des partenaires sont partie intégrante du capital de l'organisation (Gulati, 1999). La vision institutionnelle enrichit donc considérablement les précédents modèles puisque la question des relations de l'entreprise avec diverses parties prenantes devient, dès lors, centrale.

La mise en place de réseaux de relations avec les partenaires externes s'avère donc, selon cette logique, un élément déterminant de la survie et du développement de la firme. Hall (1992) définit ces réseaux comme des "*relations personnelles qui transcendent les besoins de la structure organisationnelle, les relations commerciales, etc...* Ils concernent le partage de

---

<sup>7</sup> De nombreuses entreprises (Danone, L'Oréal, Axa...), conscientes de ce problème, cherchent désormais à se prémunir de cette éventualité, en intégrant la préservation de l'image à la gestion de leurs risques. Voir à ce sujet le dossier du quotidien Les Echos du 23 mai 2000, p 49 – 51.

*l'information et ont pour but de dégager un avantage mutuel pour les parties concernées".* Parmi ceux-ci, l'auteur cite les relations entretenues avec les consommateurs, les fournisseurs, les agences gouvernementales, les instituts de recherche et éventuellement les concurrents. Hall considère que ces réseaux relationnels sont une des ressources intangibles indispensables à la firme, dans un environnement complexe et changeant. Il convient donc, selon lui, de les mettre en place et de les entretenir continuellement. Bontis et Al (1999) partagent également ce point de vue quand ils affirment que les relations constituent l'une des trois composantes du capital structurel : "*Structure capital can be divided into relationships with any type of external actors (suppliers, customers, allies, local communities, government, shareholders, etc...), organisation (including structure, culture, routines and processes) and renewal and development (all projects for the future : R&D, new plants, new products, BPR, etc)*". L'avantage compétitif se construit donc, comme le suggèrent Rindova et Fombrun (1999), non seulement au travers d'un processus d'influence sociale (contexte normatif), mais également au travers de liens que l'entreprise tisse avec son entourage (contexte d'influence réciproque). La question des relations de l'organisation avec des acteurs externes ne peut par conséquent être abordée exclusivement sous l'angle des coûts de transaction. Au contraire, la compréhension des stratégies relationnelles exige un élargissement de cette vision trop restrictive, au profit d'une perspective intégrant obligatoirement une dimension sociétale.

## LA NOTION DE COMPÉTENCE RELATIONNELLE

### *Le concept de compétence relationnelle : définitions et dimensions*

Bien que le regard porté sur cette notion varie selon les courants de pensée (cf supra), les chercheurs en Sciences de gestion s'accordent ainsi à reconnaître le statut particulier du concept de compétence dans l'analyse des phénomènes organisationnels. L'étude des stratégies relationnelles, menée précédemment, en constitue, de ce point de vue, une parfaite illustration. Le MRC place la gestion des compétences au centre de la problématique entrepreneuriale et fait de l'acquisition de capacités externes, le principal mobile de l'établissement de relations inter-firmes. L'approche par les coûts de transaction voit, dans la conjonction de ressources et compétences complémentaires, le moyen non seulement de diminuer les coûts de transaction, mais également de se prémunir contre le risque de comportements opportunistes de la part des partenaires en présence. La question des compétences devient donc primordiale, dès lors qu'il s'agit d'étudier l'entreprise et ses interfaces avec les éléments clés de l'environnement. De même qu'une compétence collective se construit et s'exerce dans l'interaction entre plusieurs individus, une relation durable entre

deux firmes constitue le siège d'une compétence détenue conjointement par ces deux entités<sup>8</sup>. En d'autres termes, la question des capacités inter-organisationnelles renvoie inévitablement à l'étude des relations inter-individuelles.

Plus généralement, l'approche institutionnelle nous a permis de mettre en évidence l'importance des liens entre la firme et les différents acteurs de son environnement. Dans une économie ouverte, la capacité à établir des connexions avec les parties prenantes s'avère, sans aucun doute, déterminante (Nizard, 1991). Mascarenhas et al (1999) considèrent ainsi que la solidité des rapports avec des tierces parties correspond à une des trois compétences clé, au même titre que la supériorité technologique et la fiabilité des processus. Selon eux, entretenir des liens étroits avec divers acteurs de l'environnement proche peut être particulièrement bénéfique pour développer les activités. Grâce à un partenaire, l'entreprise peut ainsi identifier des opportunités profitables à l'un comme à l'autre. Les fournisseurs peuvent apporter des idées sur le développement de produits nouveaux, ou exécuter dans les délais impartis, des transformations demandées sur certains composants et qui s'avèrent indispensables pour conquérir de nouveaux marchés. Les fabricants d'installations et sociétés d'engineering suggèrent des modifications au niveau des systèmes de production, adaptations qui contribuent, au final, à améliorer la compétitivité de la firme. Les organisations professionnelles synthétisent une quantité d'informations dont certaines sont particulièrement utiles pour aborder de nouveaux territoires. Les distributeurs ouvrent l'accès à certains marchés et collectent des informations indispensables sur la clientèle. Les clients suggèrent à la firme de nouvelles compétences ou de nouveaux produits à développer et participent, par la diffusion d'informations positives (phénomène du bouche-à-oreille), à la croissance du chiffre d'affaires et à la rentabilité de l'entreprise. Les administrations et les collectivités locales (au travers de leurs représentants) peuvent accélérer certaines procédures dans le cadre d'une extension des activités (ex : autorisation d'implantation d'une unité de production...). Les diverses organisations issues de la société civile (organisations écologistes, associations de défense des consommateurs...) peuvent également, par leur attitude, favoriser une meilleure intégration de l'entreprise dans son environnement. A l'inverse, l'établissement de relations moins harmonieuses avec l'un, quelconque, des acteurs précédents, est susceptible de contrarier cette insertion. Ces multiples exemples démontrent que les rapports entretenus avec les diverses parties prenantes ne sont pas, bien au contraire, sans influence sur le développement de la firme (Freeman, 1984 ; Clarkson, 1995 ; Oliver, 1997).

---

<sup>8</sup> Dans le cas d'une relation basée sur l'équilibre et la confiance.

Bien que ceux-ci ne fassent l'objet d'aucune valorisation au niveau du bilan, les réseaux<sup>9</sup> de relations externes représentent donc un des principaux actifs intangibles (Hall, 1992). La mise en place et le fonctionnement de ces réseaux exigent tout d'abord que la firme identifie les acteurs influents et qu'elle dispose de suffisamment d'informations sur leurs attentes. Cette première contrainte renvoie donc à la nécessité d'acquérir une bonne connaissance des groupes en présence (savoir) et qui inclut l'accès aux données les concernant<sup>10</sup>, ainsi que la faculté à en accuser réception, pour les transformer en informations utilisables par l'entreprise. Notons, d'ailleurs, que ces données sont parfois plus ou moins explicites et que l'organisation doit être en mesure de détecter, dans sa relation avec les parties prenantes, certains signaux difficilement perceptibles (ex : demande latente ou non exprimée clairement par un client...). L'implantation de ces réseaux suppose ensuite que l'entreprise dispose, vis-à-vis des acteurs clés, d'une capacité d'écoute et de dialogue. Cette deuxième exigence fait donc référence au savoir-faire, élément qui résulte avant tout des phénomènes d'apprentissage et dont nous reparlerons par la suite. La pérennité de ces réseaux relationnels n'est enfin possible que si l'organisation démontre, dans les faits, une volonté de tenir compte des attentes ou exigences formulées par les acteurs externes et sur lesquelles elle s'est préalablement engagée. Cette dernière contrainte, qui relève du savoir-être, signifie que son comportement doit être, en tous points, conforme au contrat, plus ou moins tacite, qui lie l'entreprise aux acteurs concernés. Sans une telle concordance, cette relation, basée sur la confiance et le respect de certains engagements, ne peut perdurer. Nous retrouvons par conséquent, dans ces trois conditions, les dimensions qui caractérisent une compétence, à savoir la connaissance, la pratique et l'attitude (T. Durand, 1997). Nous parlerons donc de compétence relationnelle pour désigner cette *capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien de quelque nature que ce soit avec un acteur clé de l'environnement*. Cette définition, de portée plus générale que celle habituellement retenue dans la notion de "ressources de réseau" (Gulati, 1999), englobe non seulement la question des relations inter-firmes, mais également celle des liens entre l'entreprise et les acteurs externes. Si l'on retient l'idée suggérée par Nizard (1991), d'une firme extra-déterminée<sup>11</sup>, ou encore celle d'une organisation en tant que nœud de contrats, force est de reconnaître que les liens établis avec l'ensemble des parties prenantes sont essentiels pour son développement. Une insertion harmonieuse, basée sur une orientation positive du comportement, permet à l'organisation

---

<sup>9</sup> Nous entendons par réseau, la structure des relations établies entre les individus appartenant à une même organisation (réseau interne) ou à deux organisations différentes (réseau externe).

<sup>10</sup> Qui sont-ils et quelles sont leurs attentes.

<sup>11</sup> Selon l'auteur, ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise est plus important que ce qui s'y passe à l'intérieur.

d'économiser l'énergie qu'elle dépenserait dans le cas d'une relation conflictuelle avec l'une des parties prenantes. Dans la logique du "gagnant-gagnant", un lien de proximité, d'écoute et de compréhension avec un acteur clé, établi en vue de dégager un intérêt mutuel, est un atout, y compris lorsque ce lien s'inscrit en dehors de la sphère économique et financière. Cette idée amène à reconsidérer la question des effets conjugués et, par extension, la notion de synergie<sup>12</sup>, puisque chaque connexion avec un acteur clé recèle un potentiel que l'entreprise est en mesure de valoriser d'une manière ou d'une autre. Par conséquent, les compétences relationnelles comportent, par nature, une dimension stratégique.

#### *Emergence et construction des compétences relationnelles*

La mise en évidence de compétences particulières, dans le domaine relationnel, nous amène à nous intéresser à la question de leur émergence et de leur construction au sein de l'organisation. Quant au premier point, celle-ci résulte avant tout d'une reconnaissance par le sommet stratégique, de l'intérêt pour l'entreprise de s'ouvrir sur l'extérieur et de renforcer ses liens avec les acteurs susceptibles d'influencer significativement son développement. Si cet intérêt ressort de manière assez évidente dans le cadre de liens établis avec une firme complémentaire, il apparaît plus difficilement décelable quand il s'agit de considérer la relation avec d'autres partenaires (ex : rapports qui se nouent au sein d'une organisation sectorielle, par exemple). Cette perception relève donc, avant tout, de ce qu'il est convenu d'appeler l'*intelligence stratégique*, c'est-à-dire la capacité de l'équipe dirigeante à percevoir les bénéfices d'une décision sur le long terme. Ce problème renvoie inévitablement à la question du savoir (ou (re)connaissance), vue précédemment. En nous appuyant sur la distinction faite par T. Durand (1997), nous dirons alors que le stratège doit être en mesure de détecter qui sont les acteurs clés (savoir qui), quelles sont leurs attentes (savoir quoi) et quel sera l'intérêt pour l'entreprise de renforcer positivement ses liens avec eux (savoir pourquoi). Evidemment, les deux dimensions du "savoir qui" et du "savoir pourquoi" sont intimement liées puisque la détection d'un acteur clé suppose que l'on soit en mesure de dire en quoi il peut être considéré comme "clé". La composante intuitive est donc nécessairement présente dans le processus d'émergence d'une compétence relationnelle, d'une part, parce qu'il s'agit d'évaluer *a priori* le résultat d'une relation future, hypothétique, et, d'autre part, parce que les attentes de ces acteurs ou groupes externes ne sont pas toujours clairement exprimées. L'objet

---

<sup>12</sup> Dans le sens de "Création de valeur supplémentaire obtenue grâce au regroupement d'énergie".

du lien tel qu'il se construit est évidemment d'éliminer le fossé qui existe entre "savoir quoi" tacite et "savoir quoi" explicite.

Néanmoins, les développements précédents laissent à penser que l'intention est une condition nécessaire à l'apparition de ces aptitudes relationnelles. Ce point renvoie évidemment au débat habituel sur une question récurrente, mais que certains auteurs jugent peu utile de trancher : les compétences sont-elles détenues de façon intentionnelle ou contingente ? En d'autres termes, naissent-elles spontanément ou par le biais d'une action réfléchie et délibérée ? Nous pensons, pour notre part, que le hasard peut être à l'origine de ce mécanisme d'émergence, mais que la construction et le renforcement de ces compétences exigent une intention. L'origine "fortuite" de certaines relations durables semble, en effet, étayer cette hypothèse d'une apparition spontanée (ex : un dialogue constructif instauré avec des organisations écologistes à la suite d'une pollution accidentelle et ayant donné lieu à des manifestations). Néanmoins, nous rejoignons l'idée de T. Durand (1997), selon laquelle la volonté et, par conséquent, l'engagement et la motivation, sont des conditions nécessaires (mais non suffisantes) à leur constitution. Par conséquent le "vouloir" n'est pas indépendant du "savoir" puisque l'un est indispensable (pour ne pas dire le préalable) à l'autre. En d'autres termes, si le dirigeant n'est pas, lui-même, convaincu de l'intérêt stratégique de rapports approfondis avec certaines parties prenantes, ces compétences émergeront difficilement.

S'agissant du processus de construction proprement dit, la question s'inscrit dans le prolongement de la précédente. Le problème peut alors être résumé par l'expression quelque peu triviale, selon laquelle *"on ne fait bien que ce par quoi on est convaincu"*. En d'autres termes, pour que l'entreprise développe ses compétences relationnelles, il convient que l'ensemble des acteurs, et en particulier ceux qui se situent aux interfaces, soit convaincu que ceci est bénéfique pour l'avenir de la firme. Le rôle du dirigeant s'avère ici déterminant puisque, comme le rappelle T. Durand, le manager dispose de trois principaux leviers<sup>13</sup> pour agir sur la base de compétences<sup>14</sup> : le développement d'une vision stratégique partagée, l'organisation ainsi que la mobilisation des acteurs en interne. S'agissant du premier point, le fait d'imprimer, par exemple, une orientation marché à l'entreprise, tend à mobiliser les acteurs autour de la satisfaction du client. Partant, l'organisation acquiert progressivement, grâce à cette attention renforcée et une communication plus poussée, une meilleure

---

<sup>13</sup> Le terme de levier est à notre sens quelque peu galvaudé car il laisse à penser que ces éléments sont aisément manipulables.

<sup>14</sup> Selon l'auteur, chacun de ces leviers a une influence directe sur l'une des composantes de la compétence : la stratégie agit sur la dimension connaissance (savoir), l'organisation sur les pratiques (savoir-faire), alors que la motivation influe plus généralement sur les attitudes (savoir-être).

connaissance de son marché aval (savoir). Pour ce qui concerne la dimension organisationnelle, la structure (ex : présence d'un service de relations publiques...) et les processus (ex : procédures de consultation régulière des populations environnantes, procédures de remontée d'informations en provenance des clients...) remplissent un rôle instrumental, en permettant l'acquisition progressive d'un savoir-faire en matière de relation avec les parties prenantes. Ce savoir-faire s'exprime dans une technique particulière et un "*tour de main*", c'est-à-dire dans une manière d'aborder la relation avec des acteurs clés. Quant au dernier levier, il suppose, de la part du manager, un effort de conviction et d'entraînement, pour doter les ressources humaines d'une volonté commune d'avancer dans le sens d'une plus grande ouverture sur l'extérieur. Ce n'est qu'à cette condition que le "savoir-être", véritable socle collectif, émergera. L'auteur, en remarquant l'analogie avec les quatre piliers de la politique générale d'entreprise (Stratégor, 1993), affirme alors que la vision, l'identité, les processus et la structure constituent le ciment indispensable au déploiement coordonné et intégré de ces ressources intangibles. Par conséquent, l'idée d'un environnement organisationnel propice au mécanisme de construction des compétences relationnelles semble justifiée.

Au-delà de facteurs contextuels spécifiques, le problème de la construction des compétences relationnelles nous amène à aborder la notion d'apprentissage. La question est alors de savoir comment se construisent ces compétences et comment s'opèrent, s'ils existent, les transferts d'expériences dans ce domaine. Les mécanismes d'apprentissage ont fait l'objet de nombreux travaux et les chercheurs ont pu mettre en évidence les différents processus de formation des compétences au sein des organisations. Notre objectif n'étant pas ici d'en faire une synthèse, le lecteur pourra juger utile de se reporter à la synthèse très complète proposée par T. Durand (1997). Pour notre part, nous nous limiterons à quelques mécanismes particuliers utiles à notre propos. Parmi ceux-ci, la notion d'"*apprentissage par le faire*" nous semble bien décrire la façon dont les individus, qui se situent aux interfaces, apprennent dans l'action. C'est, par exemple, au contact des acheteurs que les commerciaux améliorent leur capacité à dialoguer avec les acteurs du marché aval et qu'ils parviennent, ce-faisant, à ajuster leur offre aux besoins ainsi détectés. En d'autres termes, la pratique permet la construction de savoir-faire, en même temps qu'elle est une des voies privilégiées de l'acquisition de connaissances. Néanmoins, ce processus s'apparente plus à un "*apprentissage par l'interaction*", dans la mesure où les deux parties apprennent à se connaître mutuellement par l'intermédiaire d'une communication bilatérale. Ainsi, la détection d'espaces de négociation suppose que chacun des protagonistes ait pu s'exprimer sur ce qu'il est en mesure d'offrir à

l'autre, compte tenu de ses propres contraintes et de ses possibilités. Par conséquent, ce processus se compose d'étapes successives d'écoute et de parole qui se répètent tout au long de la relation, et qui conduiront au final, soit à des concessions, soit à l'émergence d'une solution profitable pour les deux parties. Encore une fois, la phase d'acquisition de connaissances ne saurait être dissociée de celle des pratiques puisque "*c'est au contact des individus qu'on apprend à mieux les connaître*". Selon cette logique, le savoir et le savoir-faire s'enrichissent mutuellement dans un processus circulaire. Pour risquer une analogie avec le domaine sportif, nous dirions que deux coéquipiers apprennent à se connaître tout en jouant. Ce-faisant, ils améliorent progressivement leurs propres automatismes jusqu'à parvenir à une complémentarité, symbole d'une certaine harmonie. La situation est identique dans le monde des affaires. Une coopération entre plusieurs entreprises amène les partenaires à prendre mieux conscience de leurs capacités respectives. Grâce à cette connaissance plus approfondie, les firmes améliorent progressivement leur capacité à se coordonner, quitte à renoncer à une partie de leurs prérogatives initiales.

L'acquisition de données et leur intégration dans une base de connaissances cohérente et structurée s'opèrent progressivement. Ces informations concernant les acteurs clés sont, soit reçues de l'extérieur lors des différents contacts (formels ou non), soit proviennent de recherches spécifiques ou d'interprétations de signaux par les acteurs de l'entreprise eux-mêmes. Le rôle de la perception doit, ici, être signalé puisque les individus ont, dans ce cadre, tendance à accorder, plus ou moins consciemment, une importance particulière aux données qui renforcent leurs croyances. C'est la raison pour laquelle la culture et le développement d'une vision stratégique partagées s'avèrent déterminants dans la construction de compétences relationnelles (en particulier vis-à-vis de certains groupes de pression). Ces informations sont, par la suite, triées, interprétées, puis transformées en données utilisables pour être stockées dans un ensemble de connaissances cohérent détenu par l'organisation (mémoire organisationnelle) et grâce auquel s'enrichira la relation. Evidemment, ce mécanisme d'accumulation s'apparente plus à une remise à jour permanente qu'à un véritable processus de sédimentation, dans la mesure où l'adaptation suppose l'élimination des données caduques concernant ces acteurs. Selon T. Durand (1997), les savoirs ainsi accumulés et les savoir-faire acquis progressivement se combinent pour donner naissance à une véritable expertise dans la relation ainsi construite.

Le problème des inerties propres aux compétences se pose ici avec une moins grande acuité, dans la mesure où leur existence est subordonnée à la présence de relations continues. En d'autres termes, pour pouvoir subsister, celles-ci doivent être entretenues, ce qui signifie

que les *routines*, rendant généralement problématiques toute idée de changement, ont, dans ce cas, peu de chances d'exister. Ainsi, la proximité et l'instauration d'un dialogue permanent avec un groupe influant, impliquent une volonté de remise en cause, c'est-à-dire une certaine adaptabilité. L'entreprise dispose donc d'une capacité, sinon à désapprendre le passé (Bettis, Prahalad, 1995), tout au moins à réapprendre en permanence au contact d'individus ou de groupes dont les attentes évoluent. Cette idée nous amène à considérer la compétence relationnelle comme une "*compétence dynamique*" (Teece, Pisano, Schuen, 1997) puisque celle-ci n'existe qu'au travers de sa mise en œuvre<sup>15</sup>, c'est-à-dire dans l'interaction. En l'absence de cette aptitude à évoluer, qualité qui relève avant tout du savoir-être, la relation et, par conséquent, la compétence s'éteignent d'elles-mêmes plus ou moins rapidement.

La question du transfert d'expérience mérite également d'être abordée : une firme disposant d'une compétence en matière de relation avec un acteur clé est-elle en mesure de se servir de son expérience pour en construire une seconde avec une autre partie prenante ? En d'autres termes, la compétence relationnelle est-elle contingente ou, au contraire, universelle ? Compte tenu de ce que dit précédemment, seule l'attitude semble pouvoir être exploitable dans un autre contexte. En effet, la volonté d'ouverture qui caractérise le savoir-être de l'entreprise, est avant tout, une composante de la culture. Elle est un état d'esprit avant d'être le résultat d'une situation. Par conséquent, et à condition que la direction ait réussi à développer une vision stratégique commune autour de la notion d'ouverture, cette composante de la compétence est acquise et utilisable dans une autre situation. Néanmoins, et malgré une forte inertie, nous estimons que sa subsistance nécessite que ce savoir-être soit continuellement entretenu, au risque de disparaître.

Quant au savoir-faire, il est en partie transférable, dans la mesure où l'entreprise est susceptible de se servir de l'expérience acquise dans une relation avec un acteur clé, pour la construction d'un lien avec un autre groupe externe. Le service communication peut ainsi utiliser les compétences acquises dans son dialogue avec les organisations sectorielles, pour mieux aborder sa relation avec un groupe de pression. Néanmoins, l'incertitude demeure quant à la capacité d'instaurer le même type de rapport puisque l'une des parties change et peut s'avérer moins conciliante. D'autre part, ce transfert n'est pas toujours aussi évident puisque les interfaces font généralement intervenir des personnes différentes au sein de l'entreprise (le service achat est en relation avec les fournisseurs, le service ressources humaines est en rapport avec les organisations syndicales...). T. Durand indique d'ailleurs à ce sujet : *la*

---

<sup>15</sup> La compétence est d'ailleurs généralement définie comme étant "un savoir-faire en action".

*technique relève plutôt de savoir-faire empiriques difficilement extrapolables à d'autres applications parce que construits localement dans les spécificités d'un contexte donné, sans en comprendre les mécanismes profonds et les principes scientifiques sous-jacents.* Le transfert s'opère donc difficilement et ceci tient aux deux raisons évoquées par l'auteur. D'une part, le savoir-faire est lié à une situation particulière, en l'occurrence aux individus ou groupes en jeu, et qui ont su tisser progressivement des liens de proximité. Notons à ce stade que les caractéristiques des personnes impliquées interviennent inévitablement dans ce processus. Le savoir-faire relationnel est donc indissociable des entités qui ont su établir et entretenir le contact. D'autre part, les acteurs concernés par la relation ne sont pas forcément en mesure d'expliquer ce pourquoi leur technique fonctionne. Malgré leur expertise, il leur est donc difficile de prodiguer des conseils aux services qui souhaiteraient, à leur tour, établir des contacts avec d'autres groupes externes. Au contraire, ce "*tour de main*" ne peut s'acquérir que progressivement dans l'(inter)action. La mise en pratique est alors nécessaire, ce qui renvoie à la notion d'"*apprentissage par le faire*", évoquée précédemment. De ce point de vue, l'analogie avec le monde de l'éducation est évidente : bien que les futurs professeurs de l'enseignement secondaire bénéficient, en France, d'une formation pédagogique spécifique<sup>16</sup>, tous s'accordent à reconnaître que la pratique, c'est-à-dire la confrontation aux situations réelles, est irremplaçable. Paradoxalement, le rôle de l'éducation<sup>17</sup> ne doit pas être négligé dans l'acquisition de compétences relationnelles. Ainsi, la mise en place d'une formation en communication destinée à l'ensemble du personnel, vise à développer, au sein de l'entreprise, cette faculté de dialoguer. Elle contribue, au final, à normaliser les pratiques en matière de relation avec les parties prenantes. Néanmoins, celle-ci agit plus sur les attitudes (savoir-être) que sur les savoir-faire puisqu'elle cherche à faire prendre conscience aux salariés, de l'importance des rapports intra et inter-organisationnels.

Le caractère spécifique des données acquises sur les parties prenantes, fait que ces connaissances ne sont pas transférables au sens où nous l'entendons ici. En d'autres termes, les savoirs détenus sur un acteur clé ne sont *a priori* utiles que dans la relation avec celui-ci. Néanmoins, la question de la "transférabilité" soulève un autre problème, celui d'une évasion possible des données collectées. En ce sens, il s'agit d'éléments utilisables dans un autre contexte. La possibilité de déplacer ces informations existe, ce qui limite la portée stratégique des savoirs, en tant que composante de la compétence. Et ce risque est d'autant plus grand qu'il concerne non seulement les savoirs explicites mais également, ce qui est plus

---

<sup>16</sup> Formation au sein de l'Institut Universitaire de Formation des Maîtres.

<sup>17</sup> Pris ici au sens de formation.

problématique, les éléments plus tacites de la connaissance. Par conséquent, il convient que l'entreprise se préserve de cette éventualité en agissant, d'une part, sur l'attitude, c'est-à-dire sur la notion de valeurs (et par extension de savoirs) partagées(és), et d'autre part sur la constitution d'une base formelle de connaissance de l'environnement et des acteurs clés. Cela suppose, en particulier, d'agir sur les mécanismes de rétention d'informations et sur les micro-pouvoirs susceptibles d'apparaître au sein de l'organisation. L'objectif est alors de faire, de ce capital, un bien collectif accessible à l'ensemble des acteurs en interne, mais disposant de protections suffisantes contre les risques d'évasion.

Les développements précédents ont démontré que certains transferts d'expériences étaient possibles, mais, qu'en tout état de cause, il convenait de considérer la compétence relationnelle comme un élément contingent puisqu'attaché à une situation particulière.

## CONCLUSION

L'ambition de cet article était double. Il s'agissait, d'une part, de donner un contenu à la notion de compétence relationnelle et, d'autre part, de montrer que celle-ci présente, par nature, un caractère stratégique. En règle générale, la littérature en Sciences de gestion privilégie, dans cette perspective, la question des alliances entre firmes et cherche à démontrer le rôle exercé par les compétences dans la mise en œuvre de stratégies relationnelles. L'appropriation de capacités, non détenues en interne, constitue habituellement le point de départ des coopérations inter-firmes. Pour notre part, nous avons choisi d'adopter une autre approche et d'intégrer, ce-faisant, différents courants de pensée, en particulier l'approche ressources et le courant institutionnel. Nous avons tenté de démontrer que l'entreprise développe des compétences dès lors qu'elle entretient des liens durables, non seulement avec d'autres firmes, mais également avec l'ensemble des parties prenantes. Selon cette perspective, les compétences s'imaginent plus comme le résultat de relations positives entre la firme et les acteurs clés de l'environnement, que comme une cause de ces collaborations. Nous avons ensuite insisté sur le caractère stratégique de ces aptitudes en montrant leur importance dans un contexte d'ouverture et de disparition progressive des frontières organisationnelles.

Les développements suivants nous ont permis de donner un véritable contenu à ce concept. Nous avons notamment, en nous appuyant sur différents travaux, précisé quelles étaient les composantes d'une compétence relationnelle. Les questions relatives à l'émergence et la construction de ces aptitudes particulières ont également été abordées. Nous avons ainsi tenté de mettre en évidence les conditions qui favorisaient leur éclosion et leur renforcement au sein de l'organisation. Nous avons, dans ce cadre, mis en relief les principaux leviers dont

disposait le manager pour favoriser l'acquisition progressive de capacités relationnelles. Par la suite, nous avons montré quels étaient les différents mécanismes d'apprentissage mis en œuvre dans le processus de constitution de ces compétences. Et nous avons enfin étudié, à partir des différentes dimensions qui caractérisent ce concept, les conditions dans lesquelles les transferts d'expérience pouvaient s'opérer au sein de l'organisation.

Cet article, qui se voulait, avant tout, le résultat d'une démarche conceptuelle, a permis de poser un cadre différent de celui habituellement rencontré dans la littérature, s'agissant de l'étude des liens entre l'entreprise et les éléments clés de l'environnement. Nous avons souhaité proposer un modèle qui englobe, tout à la fois, la question des relations inter-firmes et celle des rapports avec les parties prenantes. Notre ambition est de montrer que les compétences sont au cœur de la problématique relationnelle, tant dans le cas des partenariats, que dans celui des rapports avec certains groupes externes. Nous avons ainsi voulu mettre en lumière leur rôle dans le développement de l'entreprise, en montrant notamment l'importance des relations entretenues avec les acteurs clés. Au-delà, l'objectif est de faire porter un autre regard sur la notion de compétence, en particulier à la lumière des échecs dans de nombreuses alliances stratégiques, et d'amener les chercheurs à reconnaître que leur réussite nécessite, avant tout, le développement de certaines capacités relationnelles.

Evidemment, le référentiel ainsi posé est susceptible de faire l'objet de nombreux approfondissements. Il peut également servir de point de départ à de nombreuses recherches empiriques qui viendront en compléter le contenu et enrichir la connaissance autour du concept de compétence relationnelle.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aldrich H., (1979), « Organizations and environment », Englewood Cliffs, *Prentice Hall*.
- Amit R., Schoemaker P.J.H., (1992), « Strategic assets », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 33 – 46.
- Arrègle J.L., (1995), « Le savoir et l'approche Resource Based : une ressource et une compétence », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 85 - 94.
- Barney J., (1986), « Organizational culture : can it be a source of competitive advantage ? », *Academy of Management Review*, Vol. 11, N° 3, 656 - 665.
- Barney J., (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, 99 - 120.
- Bettis R., Prahalad C.K., (1986), « The dominant logic : a new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 7, N° 6, 485 - 501.

Bettis R., Prahalad C.K., (1995), « The dominant logic : retrospective and extension », *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 5 - 14.

Blankenburg Holm D., Eriksson K., Johanson J., (1999), « Creating value through mutual commitment to business relationships », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 467 - 486.

Black J.A., Boal K.B., (1994), « Strategic resources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, special issue, Vol.15, summer, 131 - 148.

Bontis N., Dragonetti N.C., Jacobsen K., Roos G., (1999), « The knowledge toolbox », *European Management Journal*, Vol. 17, N° 4, 391 - 402.

Capron L., Dussauge P., Mitchell W., (1998), « Resource deployment following acquisition in Europe and America », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Nr 7, 631 - 662.

Clarkson M.B.E., (1995), « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 12, 92 - 117.

Coff R.W., (1999), « When competitive advantage doesn't lead to performance », *Organization Science*, Vol. 10, N° 2, 119 - 133.

Cohen M.D., Mac Badayan P., (1994), « Organizational routines are stored as procedural memory : evidence from a laboratory study », *Organization Science*, Vol. 4, Nov., 554 - 568.

Collis D.J., (1991), « A resource-based analysis of global competition : the case of bearings industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 49 - 68.

Collis D.J., Montgomery C.A., (1995), « Competing on resources : strategy in the 1990s », *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 118 - 128.

Combs J.G., Ketchen D.J., (1999), « Explaining interfirm cooperation and performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 867 - 888.

Dierickx I., Cool K., (1989), « Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage », *Management Science*, Vol. 35, 1504 - 1511.

Donnadieu G., (1999), « Les ressources humaines », ouvrage collectif sous la direction de Weiss D., *Ed. Organisation*, Paris.

Dosi G., Teece D., Winter S., (1991), « Toward a theory of corporate coherence », *Technology and the enterprise in a historical perspective*, *Oxford University Press*.

Doz Y., (1994), « Les dilemmes du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 93 – 104.

Doz Y., (1996), The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditions or learning processes », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Summer, special issue, 55 - 84.

Durand R., (1999), « Analyse par les ressources de la performance des entreprises françaises », Communication, *VIIIème conférence AIMS*, Ecole centrale Paris, 28-29 Mai.

Durand T., (1997), « Savoir, savoir-faire et savoir-être », Communication, *VIème Conférence AIMS*, Montréal, Mai.

Duyck J.Y., (1999), « Discours et réalités en GRH : quelques éléments de discussion », *Economies et Sociétés*, N° 26-27, juin-juillet, 397-424.

Dyer J.H., (1996), « Specialized supplier networks as a source of competitive advantage », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, N° 4, 271 - 292.

Dyer H., Singh H., (1998), « The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Strategic Management Journal*, Vol. 23, N° 4, 660 - 679.

Freeman R.E., (1984), « Strategic management : a stakeholder approach », *Pitman Ed.*

Frery F., (1999), « L'art du management de l'information : quelques réalités sur les entreprises virtuelles », *Les Echos*, 22 - 23 octobre.

Gilbert P., Parlier M., (1992), « La gestion des compétences : au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH », *Personnel*, N° 330, Février.

Grant R., (1991), « The resource-based theory of competitive advantage », *California Management Review*, Spring, 114 - 133.

Gulati R., (1999), « Network location and learning : the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 397 - 420.

Haanes K., Fjeldstad O., (2000), « Linking intangible resources and competition », *European Management Journal*, Vol. 18, N° 1, 53 - 62.

Hall R., (1992), « The strategic analysis of intangible resources », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 135 - 144.

Hannan M., Freeman J., (1977), « The population ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, Vol. 82, 929 - 964.

Harvey M.G., Lusch R.F., (1999), « Balancing the intellectual capital books : intangible liabilities », *European Management Journal*, Vol. 17, N° 1, February, 85 - 92.

Henderson R., Cockburn I., (1994), « Measuring competence ? Exploring firm effects in pharmaceutical research », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 63 - 84.

Henderson R., Mitchell W., (1997), « The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Special issue, 5 - 14.

- Hesterly W.S., Liebeskind J., Zenger T.R., (1990), « Organizational economics », *Academy of Management Review*, Vol. 15, 4022 - 420.
- Javidan M., (1998), « Core competence : what does it mean in practice ? », *Long Range Planning*, Vol. 31, février, 60 – 71.
- Koenig G., (1996), « Management stratégique », *Ed. Nathan*.
- Kusunoki K., Nonaka I., Nagata A., (1998), « Organizational capabilities in product development of Japanese firms », *Organization Science*, Vol. 9, N° 6, 699 – 718.
- Laroche H., Nioche J.P., (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet, 64 - 78.
- Leonard-Barton D., (1992), « Core capabilities and core rigidities : a paradox in new product development », *Strategic Management Journal*, special issue, Vol. 13, summer, 111 - 126.
- Lieberman M.B., Montgomery D.B., (1998), « First-mover (dis)advantages : retrospective and link with the resource-based view », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1111 - 1125.
- Lipparini A., Fratocchi L., (1999), « The capabilities of the transnational firm : accessing knowledge and leveraging inter-firm relationships », *European Management Journal*, Vol. 17, N°6, 655 - 667.
- Madhoc A., Tallman, S.B., (1998), « Resources, transactions and rents : managing value through interfirm collaborative relationships », *Organization Science*, Vol. 9, N° 3, May-June, 327 – 339.
- Mascarenhas B., Baveja A., Jamil M., (1999), « Comment naissent les compétences », *L'Expansion Management Review*, Mars, 29 – 37.
- Merha A., (1996), « Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 307 - 322.
- Meschi P.X., (1997), « Le concept de compétences en stratégie : perspectives et limites », communication, *VIème Conférence AIMS*, Montréal, Mai.
- Métais E., (1999), « Comment dépasser le débat entre approche ressources et approche par l'industrie », communication, *VIIIème Conférence AIMS*, Ecole Centrale, Paris, 26 – 28 Mai.
- Mosakowski E., (1998), « Entrepreneurial resources, organization choices, and competitive outcomes », *Organization Science*, Vol. 9, N° 6, November-December 1998, 625-643.
- Mosakowski E., (1998), « Managerial prescription under the resource-based view of strategy », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1169 - 1182.
- Nizard G., (1991), « Les métamorphoses de l'entreprise », *Ed. Economica*, 1991.

Oliver C., (1997), « Sustainable competitive advantage : combining institutional and resource-based views », *Strategic Management Journal*, Vol. 18:9, 617-713.

Penrose E., (1959), « The theory of the growth of the firm », Oxford, *Basic blackwell*.

Peteraf M.A., (1993), « The cornerstone of competitive advantage : a resource-based view », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 179 - 191.

Prahalad C.K., Hamel G., (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, May-June, 79 - 91.

Prahalad C.K., Hamel G., (1994), « Strategy as a field of study : why search for a new paradigm », *Strategic Management Journal*, special issue, Vol. 15, summer, 5 - 16.

Puthod D., (1998), « Un modèle d'exploitation des pôles de compétences dans le contexte de l'organisation et de la décision », Communication, *VIIème Conférence AIMS*, Louvain-La-Neuve, 26 – 28 Mai.

Reix R., (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 17 – 28.

Revolon F., (1999), « Edith au pays de la RBV », Communication, *VIIIème Conférence AIMS*, Ecole Centrale, Paris, 26 – 28 Mai.

Rindova V.P., Fombrun C.J., (1999), « Constructing competitive advantage : the role of firm-constituent interactions », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 691 - 710.

Ring P.S., Van de Ven, (1992), « Structuring cooperative relationships between organizations », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 483 - 498.

Robins J., Wiersema M.F., (1995), « A resource-based approach to the multibusiness firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 277 - 299.

Roose M.J., Daellenbach U.S., (1999), « Rethinking research methods for the resource-based perspective », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 487 - 494.

Rumelt R., (1984), « Toward a strategic theory of the firm » Englewood Cliffs, *Prentice-Hall*.

Rumelt R.P., Schendel D., Teece D.J., (1991), « Strategic Management and economics », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 5 - 29.

Strategor, (1993), "Stratégie, structure, décision, identité", Ouvrage collectif, *InterEditions*.

Sethi S.P., (1995), « Introduction to AMR'S special topic forum on shifting paradigms », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, 18 - 21.

Silverman B.S., (1999), « Technological resources and the direction of corporate diversification », *Management science*, Vol. 45, N° 8, 1109 - 1124.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A., (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol 18:7, 509 – 533.

- Tywoniak S.A., (1998), « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », Communication, *VIIème Conférence AIMS*, Louvain-La-Neuve, 26 - 28 Mai.
- Wareham J., Gerits H., (1999), « De-contextualising competence », *European Management Journal*, Vol. 17, N° 1, 39 - 49.
- Wernerfelt B., (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, N° 2, 4 - 12.
- Wernerfelt B., (1995), « A resource-based view of the firm : ten years after », *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 171 - 174.
- Williamson O.E., (1975), « Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications », New York, *Free Press*.
- Winter S.G., (1987), « Knowledge and competence as strategic assets », in Teece D.J., *The competitive challenge*, Cambridge, MA : Ballinger.
- Wood D.J., (1991), « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, Vol 16, N° 4, 691 - 718.
- Wright W.R., Van Wijk G., Bouty I., (1995), « Les principes du management des ressources fondées sur le savoir », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 71 - 75.
- Yeoh P.L., Roth K., (1999), « An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 637 - 653.
- Zajac E.J., Olsen C.P., (1993), « From transaction cost to transactional view analysis », *Journal of Management Studies*, Vol. 30, N° 1, 131 - 145.
- Zukin S., Di Maggio P.J., (1990), « Structures of capital : the social organization of the economy, *Cambridge University Press*.